

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**PLAN PARA EXPORTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO - MALANGA
SEMIPROCESADA EN LA PROVINCIA MORONA SANTIAGO AL MERCADO
DE EE.UU. PARA BENEFICIAR A LOS PRODUCTORES DE MALANGA**

AUTORA:

MARÍA ESTER ZARUMA ÁVILA

DIRECTOR:

ING. PATRICIO ANTONIO VELASCO MSC.

Quito, Diciembre de 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Ester Zaruma Ávila, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal y que he consultado las referencias bibliográficas descritas.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

María Ester Zaruma Ávila

DEDICATORIA

A mis hijas Edith y Sophia.

María Ester Zaruma Ávila

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

MACMAP: MarketaccessMap

ATPDEA: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga.

GSP: Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias

CFR INFRA: Cifra más abajo

CFRA SUPRA: Cifra más arriba

PRO ECUADOR: Instituto de promociones, exportaciones e inversiones

SENAE: Servicio nacional de aduana del Ecuador

NANDINA: Nomenclatura arancelaria común de los países miembros del acuerdo de Cartagena (comunidad andina).

DAE: Declaración Aduanera de Exportación:

USCBP: Aduanas y Protección de Fronteras de los Estados Unidos

MIPRO: Ministerio de inversiones y productividad.

FDA: Food and Drug Administration

FOB: Franco a bordo

OE: Orden de embarque

OCE: Operador de comercio exterior

VUE: Ventanilla Única Ecuatoriana

CO: Certificado de origen

DJO: Declaración juramentada de origen.

INDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	ii
DEDICATORIA.....	iii
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	iv
INDICE	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCION	1
 CAPITULO I.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN DE MALANGA DE MORONA SANTIAGO AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.	7
1. ESTRATEGIAS PARA INGRESO A MERCADOS INTERNACIONALES.	7
1.1 Alianzas estratégicas	7
1.2 La asociatividad empresarial y las cooperativas como estrategia asociativa.	8
1.2.1 Las cooperativas como estrategia asociativa empresarial.	9
1.3 Los consorcios de exportación	9
1.4 Pasos para integrar un esquema asociativo	11
1.5 Factores empresariales estratégicos dentro de las empresas.	12
1.5.1. Cadena de valor.....	12
1.5.2. Valor.....	13
1.5.3. Valor agregado	13
1.5.4. Ventaja competitiva.....	14
1.5.5. Oferta y demanda	14
2. EL COMERCIO INTERNACIONAL	15
2.1 Importancia del comercio internacional en el desarrollo económico y social ..	15
2.2 Las exportaciones.....	17
2.2.1. Conceptos y finalidad	17
2.2.2. Teorías que sustentan la exportación como factor de desarrollo	17
3. EL PLAN DE EXPORTACIÓN.....	19
3.1. Componentes del plan de exportación.....	19
3.2. Consideraciones importantes dentro de un plan de exportación	21
3.2.1. La importancia de selección de mercados dentro del plan de exportación	22
3.2.2. Investigación de mercados para exportación, su metodología.....	23
3.2.3. Aspectos relevantes en un estudio de mercado.....	24

3.2.4. Mercado y competencia.....	26
3.2.5. INCOTERMS, términos utilizados en comercio exterior.....	27
3.2.6. Formas de pago.....	28
3.2.7. Determinación del precio para exportar.....	29
3.2.8. Logística y distribución.....	30
3.2.9. Plan de acción.....	32
4. La malanga: cultivo, clasificación y logística.....	33
4.1. La Malanga.....	33
4.2. Variedades y Clases de Malanga.....	35
4.3. La Siembra y Cultivo de la Malanga.....	39
4.4. Cosecha, Rendimiento y Pos-cosecha.....	43
CAPITULO II.....	46
ANÁLISIS SOBRE LA MALANGA EN MORONA SANTIAGO, EL ECUADOR	
Y EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.....	46
1. Diagnóstico del sector productivo de malanga en Morona Santiago.....	47
1.1. Cultivos de malanga en el Ecuador.....	48
1.2. Producción - oferta de malanga de Morona Santiago.....	49
1.3. Análisis de la situación actual del entorno de la malanga en Morona Santiago: 53	
1.4. Análisis de la competencia – ventajas competitivas.....	54
1.5. Sistemas de comercialización de malanga en Morona Santiago.....	57
1.6. Situación de los productores de malanga en Morona Santiago.....	58
1.6.1. Economía.....	58
1.6.2. Comercialización.....	59
1.6.3. Educación.....	60
1.6.4. Expectativas.....	60
2. OFERTA Y COMPETENCIA EXTERNA.....	60
2.1. Principales mercados de la malanga.....	63
2.2. Principales exportadores de malanga en el Ecuador.....	64
2.3. Producción y oferta Mexicana.....	71
2.4. Producción y oferta de Costa Rica, Nicaragua.....	71
2.5. Producción y oferta en Bogotá y la Guajira.....	72
2.6. Análisis de la competencia.....	72
3. COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS, OFERTA Y DEMANDA.....	74
3.1. Diagnóstico y determinación del mercado.....	74
3.2. Análisis de la población y tendencias estadounidense.....	75
3.3. Importaciones de EE.UU. históricas y proyectadas de malanga.....	78
3.3.1. Importaciones Históricas.....	78

3.3.2. Indicadores Comerciales y de participación	80
3.3.3. Importaciones Proyectadas	81
3.4. Exportaciones históricas y proyectadas de malanga desde Estados Unidos de América	85
3.4.1. Exportaciones históricas	85
3.4.2. Exportaciones Proyectadas	86
3.5. Mercado meta.	87
3.6. Medición y pronóstico de la demanda.....	88
3.7. Consumo aparente	90
3.8. Proyección del consumo aparente – demanda insatisfecha.	92
4.ORGANISMOS QUE REGULAN EL INGRESO DE MALANGA EN EE.UU.	93
5.ORGANISMOS DE APOYO AL COMERCIO INTERNACIONAL EN EL ECUADOR.....	96
6.BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR.....	97
7. MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN.....	97
CAPITULO III	98
ELABORACIÓN DEL PLAN PARA LA EXPORTACIÓN DE LA MALANGA SEMIPROCESADA COMO NUEVO PRODUCTO EN MORONA SANTIAGO AL MERCADO DE EE.UU. PARA BENEFICIAR A LOS PRODUCTORES DE MALANGA.	98
1. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL PLAN	99
1.1. Creación de la empresa acopiadora	99
1.1.1. La empresa	99
1.1.2. Organización:.....	100
1.1.3. Estructura orgánica y clasificación de puestos.	101
1.1.4. Asociatividad de la empresa con los productores como política empresarial	106
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS A CONSIDERAR EN PLAN DE EXPORTACIÓN	107
2.1. Estrategia de ubicación.....	107
2.2. Estrategias de negocio.	108
2.3. Estrategias de comercialización - logística.....	108
2.4. Plan de acción.....	110
2.5 Estrategia de nuevo producto.....	111
3. ESTUDIO TÉCNICO	112
3.1. Ingeniería del plan.-procesos de la ingeniería del plan de exportación.....	112
3.1.1. Descripción de procesos para la exportación de la malanga empacada al vacío (comercialización interna-producción-comercialización externa) ...	113
3.1.2. Proceso de comercialización interna—provisión de inputs	115
3.1.3. Proceso de producción	116

3.1.4.	Proceso de venta - exportación	119
3.1.5.	Maquinaria y equipo mobiliario.....	121
3.1.6.	Materia prima e insumos:.....	128
3.1.7.	Mano de obra	129
3.1.8.	Distribución de las instalaciones.....	131
3.2.	Tamaño mínimo del plan de exportación y factores determinantes del tamaño de la planta.....	132
3.2.1.	Demanda	133
3.2.2.	Disponibilidad de recursos financieros	134
3.3.	Localización.....	134
3.3.1.	Macro localización.....	134
3.3.2.	Micro localización	136
4.	CAPACIDAD EXPORTADA --OFERTA EXPORTABLE.....	137
5.	BARRERAS AL COMERCIO	138
6.	MARKETING MIX OPERACIONAL.....	145
6.1.	Producto.....	145
6.1.1.	Usos.....	145
6.1.2.	Partida arancelaria.....	146
6.1.3.	Envase y embalaje.....	146
6.1.4.	Etiquetado	148
6.1.5.	Estrategia, acciones y responsable	149
6.2.	Precio.....	150
6.2.1.	Análisis de los precios	153
6.3.	Promoción.....	154
6.3.1.	Publicidad	155
6.4.	Distribución – logística externa.....	156
6.4.1.	Canales de comercialización.- distribución	156
6.4.2.	Transporte -distribución.....	157
7.	FINANCIACIÓN DE LA PROPUESTA.	159
7.1.	Inversiones.....	159
7.1.1.	Agrupación de las inversiones	159
7.1.2.	Financiamiento.....	165
7.1.3.	Ingresos	167
7.1.4.	Clasificación de los gastos- fijos y variables.	168
7.1.5.	Flujo de caja neto.....	168
7.2.	Evaluación económica.....	170
7.2.1.	Tasa de descuento.....	170
7.2.2.	Valor actual neto (VAN).....	171
7.2.3.	Tasa interna de retorno (TIR)	171
7.2.4.	Punto de equilibrio.....	172
7.2.5.	Análisis de sensibilidad.....	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		174
CONCLUSIONES		174

RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

CAPITULO I

Cuadro No. 1: Agrupación de los INCOTERMS.....	28
Gráfico No. 1: Malanga.....	33
Cuadro No. 2: comparación del contenido alimenticio de la espinaca acelga y hojas de malanga.....	34
Cuadro No. 3: comparación del contenido alimenticio de la malanga con tubérculos convencionales.....	35
Cuadro No. 4: composición química de la malanga de porción comestible 100.....	35
Gráfico No. 2: Malanga lila.....	36
Gráfico No. 3: Malanga blanca.....	36
Gráfico No. 4 Malanga coco.....	37
Gráfico No. 5cultivo de malanga en el cantón Huamboya.....	39
Gráfico No.6 como se obtiene las semillas.....	39
Gráfico No. 7sembrío de malanga en el cantón Huamboya-cultivo de malanga en asociación con otros cultivos.....	40
Gráfico No. 8 cosecha y selección de la malanga.....	43
Cuadro No. 5 superficie, producción y rendimiento de la malanga ecuador. 1994-2001...	44

CAPITULO II

Gráfico No. 1 Población de morona Santiago.....	47
Cuadro No. 1: Número de cultivos por cantones	50
Cuadro No. 2: Situación actual del cultivo.....	50
Cuadro No. 3: Proyección de producción de malanga de primera y segunda, en toneladas métricas.....	52
Cuadro No. 4: Sistema de comercialización.....	57
Gráfico No. 2 Sistemas de comercialización de la malanga.....	58
Gráfico No. 3 Área cultivada mundial en tubérculos.....	61
Cuadro No. 5: Producción agrícola mundial de la malanga (ñames) periodo del 2005 al 2008.....	62
Cuadro No. 6: Tasa de crecimiento de la producción mundial.....	62

Cuadro No. 7: Destinos de exportación de los productos comprendidos en la Subpartidas 07.14.....	63
Cuadro No. 8: Exportadores de malanga ecuatoriana.....	66
Gráfico No. 4 Exportaciones de malanga del ecuador en tú al exterior en el año 2011.....	69
Gráfico No. 5 Grafico exportaciones en tm de ecuador a EE.UU., periodo 2005-2012.....	70
Gráfico No. 6 Exportaciones de malanga ecuatoriana en miles de dólares a EE.UU. periodo 2005-2012.....	70
Gráfico No. 7 Lista de los mercados proveedores de malanga para estados unidos de américa en 2011.....	74
Cuadro No. 9: Exportaciones, importaciones y balanza comercial Estados Unidos-Ecuador.....	75
Gráfico No. 8 Censo 2010 - estados unidos: crecimiento de la población por estado, millones de habitantes.....	76
Gráfico No. 9 Variación porcentual de la población estadounidense entre el 2000 y el 2010, por segmento.....	76
Gráfico No. 10 Comparativo de las exportaciones por área económica y país enero-abril 2011.....	78
Cuadro No. 10: Países proveedores de malanga a estados unidos (valor.....	79
Gráfico No. 11 Principales diez países proveedores de malanga a Estados Unidos según valor total importado 2006-2010.....	79
Cuadro No. 11:Países proveedores de malanga a estados unidos (cantidad).....	80
Cuadro No. 12: Participación en valor en las importaciones del país que reporta.....	81
Cuadro No. 13: Indicadores comerciales.....	81
Cuadro No. 14: Importaciones totales proyectadas estados unidos.....	82
Gráfico No. 12 Importaciones totales de malanga EE.UU. valor.....	83
Gráfico No. 13 Importaciones totales de malanga EE.UU. toneladas.....	83
Cuadro No. 15: Importaciones de malanga - estados unidos desde ecuador.....	84
Gráfico No. 14 Importación de malanga EUA desde ecuador toneladas.....	84
Gráfico No. 15 Importación de malanga EUA desde ecuador valores.....	85
Cuadro No. 16: Exportaciones desde EUA.....	85
Gráfico No. 16 Cantidad exportada, Tons.....	86
Gráfico No. 17 Valor exportado en dólares.....	86
Cuadro No. 17: Exportaciones Proyectadas de malanga – EUA.....	87

Gráfico No. 18 Volumen mensual promedio de importaciones EUA.....	89
Cuadro No. 18: Parámetros del consumo aparente.....	90
Cuadro No. 19: consumo aparente y balanza comercial.....	92
Cuadro No. 20:Proyección consumo aparente.....	93
Cuadro No. 21: Harmonized tariff schedule of the united states (2012) - supplement 1...	94
Cuadro No. 22: Símbolos preferenciales para ecuador.....	95
Cuadro No. 23: Clasificación de los distritos aduaneros y puertos en EE.UU.....	95

CAPITULO III

Gráfico No. 1 Guía para la elaboración del plan.....	98
Cuadro No. 1: Participación de los socios.....	101
Gráfico No. 2 Organigrama estructural.....	102
Gráfico No. 3 Proceso de entrega de la malanga.....	113
Gráfico No. 4 Diagrama de procesos aprovisionamiento de materia prima e insumos....	116
Gráfico No. 5 Diagrama procesamiento de la malanga.....	118
Gráfico No. 6 Diagrama de proceso de comercialización-venta.....	119
Cuadro No. 2: Maquinaria.....	121
Cuadro No. 3: Mobiliario.....	121
Gráfico No. 7 Mapa de distribución de la maquinaria.....	122
Gráfico No. 8 Lavadora de malanga.....	122
Gráfico No. 9 Peladora.....	123
Gráfico No. 10 Cortadora.....	124
Gráfico No. 11 Producto cortado.....	124
Gráfico No. 12 Secadora.....	125
Gráfico No. 13 Bandas.....	125
Gráfico No. 14 Empacadora al vacío.....	126
Gráfico No. 15 Prensa de cajas.....	127
Gráfico No. 16: Montacargas.....	127
Cuadro No. 4: Materia prima.....	128
Cuadro No. 5: Insumos requeridos.....	128
Cuadro No. 6: Clasificación de la población urbana según condición de actividad por regiones naturales y sexo – 2011.....	130
Cuadro No. 7: Puestos	131

Gráfico No. 17 Distribución del centro de acopio.....	132
Cuadro No. 8: Demanda insatisfecha para el plan	134
Cuadro No. 9: Macro localización.....	135
Gráfico No. 18 Mapa del ecuador.....	136
Cuadro No. 10: Terreno.....	137
Cuadro No. 11: Programa de producción de malanga en el plan.....	138
Cuadro No. 12: Partida arancelaria de la malanga.....	146
Gráfico No. 19 Diseño de la etiqueta.....	149
Gráfico No. 20 Precios anuales promedio (tonelada.....	151
Cuadro No. 13: Precio promedio de venta por quintal de malanga / año 2010.....	152
Cuadro No. 14: Precios de malanga usd/kg en Miami 2012.....	154
Gráfico No. 21: Página de promoción.....	155
Gráfico No. 22 Canal de distribución.....	157
Gráfico No. 23 Puerto de embarque Guayaquil.....	158
Cuadro No. 15 Costo de maquinaria.....	160
Cuadro No. 16 Tabla de años de vida útil.....	161
Cuadro No. 17 Terreno y edificio.....	161
Cuadro No. 18 Muebles y equipos de cómputo.....	161
Cuadro No. 19 Gastos de constitución.....	162
Cuadro No. 20 Capital de trabajo.....	163
Cuadro No. 21 Materia prima.....	164
Cuadro No. 22 Materiales indirectos.....	164
Cuadro No. 23 Mano de obra directa.....	165
Gráfico No. 24 Participación de accionistas.....	166
Cuadro No. 24 Proveniencia de los activos y capital de trabajo.....	166
Cuadro No. 25 Amortización de la deuda.....	167
Cuadro No. 26 Ingresos.....	168
Cuadro No. 27 Flujo de caja neto.....	169
Cuadro No. 28 Tasa de descuento.....	170
Gráfico No.25 Punto de equilibrio.....	172
Cuadro No. 29 Análisis de sensibilidad.....	173

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito principal de la tesis se basa en la elaboración de un plan de exportación como una herramienta factible que busca solucionar la problemática de los productores de malanga en Morona Santiago, a través del cual también generaría fuentes de trabajo y circulante para los hogares de los productores de malanga, considerando que este es un sector que ha tenido crisis en cuanto a la comercialización de sus productos. Con este trabajo se busca el beneficio que reflejará en sus economías, para ello se realizará a través de políticas y estrategias se creará una empresa que cumpla las funciones de: acopiar la producción total a precios justos y sin discriminación del producto.

Con el propósito de desarrollar una herramienta útil, el siguiente trabajo se encuentra estructurado en tres partes: La primera sirve como fundamentos teóricos para plantear la propuesta considerada dentro del presente trabajo, presenta conceptos que son útiles para tener una visión global de los aspectos que la empresa tendrá que realizar tanto a nivel nacional como internacional para luego comprender cómo se debe estructurar la propuesta que solucionará la problemática.

En el proceso de mejoramiento de la economía de los agricultores el presente trabajo se realiza a través de una inteligencia de mercado y su análisis. Conociendo la cantidad demandada, la participación de mercado posible que se obtendría para iniciar la exportación; así como los gustos y preferencias por el producto en el mercado objetivo. Mismo que luego del respectivo análisis presumiblemente se ve que es un mercado óptimo donde puede venderse la malanga, por su población y costumbres alimenticias consumen en grandes cantidades en la dieta alimenticia. Este capítulo está compuesto por el diagnóstico de los actores y factores que intervienen en el presente plan, con el propósito de obtener información relevante si existe o no consumo del producto en estudio.

Cuando se emprende con la creación de una empresa se pone en práctica varias herramientas de la administración, como son: la gestión logística, comercialización, estrategias competitivas, estrategias de integración, gestión, etc., Dentro del tercer capítulo define la propuesta que debería considerarse para solución de la problemática de los productores de malanga; describe el contexto del desarrollo de propuesta, y se centra con mayor detalle en la explicación de cada aspecto que se considera para el plan, comenzando por señalar las políticas a ejecutarse y como intervienen estas en el éxito de la empresa; incluye políticas y estrategias para implementar el plan que garantizan la compra de malanga sin discriminación evitando el manipuleo de los precios por los intermediarios en la cadena de comercialización, para de esta forma contar con una materia prima y la oferta exportable asegurada; de la misma forma describe las estrategias que se debe considerar para ingresar al mercado meta; los procedimientos del proceso para exportar la malanga, y se termina con una evaluación económica sobre la viabilidad del plan mediante algunas herramientas financieras, las mismas que a través de distintos resultados que se obtuvieron por su naturaleza, éstas arrojaron resultados positivos; las herramientas fueron el VAN, TIR, Punto de Equilibrio y análisis de sensibilidad. En el apartado de las inversiones demuestra el resultado más relevante que señalan cuanto debe invertirse para la ejecución del plan para luego determinar la viabilidad a través de la evaluación financiera.

Palabras claves: Producción, exportación, beneficio.

ABSTRACT

The main purpose of the thesis is based on the development of an export plan as a feasible tool seeks to solve the problems of taro growers in Morona Santiago, through which also generate jobs and circulating for homes taro producers, considering that this is a sector that has been seizure in terms of marketing their products. This work seeks the benefit reflected in their economies, this will be through policies and strategies will create a business that meets the following functions: collect the total production at fair prices and product without discrimination.

In order to develop a useful tool, the following work is structured in three parts: The first serves as theoretical foundations to raise the proposal considered in the present work presents concepts that are useful to have an overview of the aspects that the company will have to perform both nationally and internationally and then understand how to structure the proposal that will solve the problem .

In the process of improving the economy of the farmers of this work is done through market intelligence and analysis. Knowing the quantity demanded, the market share may be obtained to start the export, as well as the tastes and preferences for the product in the target market. Same as after the respective analysis is presumably that is an optimal market where you can sell malanga, for its population and food habits in large amounts in the diet. This chapter consists of the diagnosis of the actors and factors involved in this plan, in order to obtain relevant information whether or not consumption of the product under study.

When undertaking to create a company implements several management tools, including: logistics management, marketing, competitive strategies, integration strategies, management, etc., In the third chapter defines the proposal should be considered for solution of the problem of producing taro, describes the context of the proposed development , and focuses in more detail in the explanation of each aspect considered for the plan, policies starting point to run and as such involved in the success company; includes policies and strategies to implement the plan to ensure the purchase of malanga without discrimination avoiding the manipulation of prices by middlemen in the marketing chain, to thereby have a material and secured export supply; in the same way described the strategies to be considered for entry to the target market, the export process procedures for taro, and ends with an economic assessment on the viability of the plan by some financial tools, the same as through various results obtained by their nature, these positive results, the tools were the NPV, IRR, Breakeven and sensitivity analysis. In the investment section shows the most relevant result that indicate how much should be invested for the implementation of the plan and then determine the feasibility through the financial evaluation.

INTRODUCCIÓN

Actualmente con la globalización cada vez es más importante la utilización de estrategias que permitan tener mayor competitividad, la búsqueda de nuevos mercados, así como alcanzar el posicionamiento de un nuevo producto, es parte importante de los negocios. Actualmente existen mercados que demandan del producto malanga; sin embargo, los agricultores de Morona Santiago, debido al desconocimiento no saben en qué negocio están y a qué mercado se deben dirigir para ampliar su cuota o participación en el mercado; de la misma manera buscar formas de que el producto tenga una nueva y mejor presentación a través del valor agregado. He aquí la relevancia e importancia de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la maestría.

La producción de malanga en la Provincia de Morona Santiago está en auge, gran cantidad de agricultores han iniciado la siembra de éste tubérculo; el mismo que se comercializa sin darle valor agregado a través de intermediarios que se encuentran fuera de la provincia, lo que conlleva a elevar los costos del producto en el mercado, ya que esto significa transportar desde el lugar de la producción hasta el lugar de expendio.

Morona Santiago por ser una zona tropical y contar con un suelo con alto nivel nutritivo para la producción de la malanga, se convierte en una provincia que puede aprovechar esta ventaja comparativa para la posible demanda de mercados internacionales que requieren de este producto. En la actualidad la nueva tendencia de consumo en especial está en los Estados Unidos donde el escaso tiempo que éstos disponen para atender su refrigerio o lunch hace que consuman productos ligeros, previamente preparados como los snacks de malanga.

Se puede evidenciar que la cultura de los países desarrollados tiene la tendencia a consumir productos orgánicos, buscan consumir productos saludables y no miran el precio al momento de pagar. Existe un nicho de mercado (población de Miami) considerable que por sus gustos y preferencias de consumo por este tubérculo hace posible el incremento de

la demanda que puede ser aprovechada por los agricultores de malanga, con el propósito de penetrar en nuevos mercados y satisfacer la demanda.

Al existir una importante producción de malanga y no contar con un lugar cercano donde se pueda expender el producto tanto en pequeñas como en grandes cantidades, sumados a la dificultad de transportar el producto a lugares de expendio fuera de la provincia, para la comercialización, hace que el producto se desperdicie en cantidades considerables, ya que solo se envía el tubérculo que mejor presentación tenga en bruto.

La falta de incentivo a los agricultores, políticas inexistentes de comercialización, manipuleo de los precios al antojo de los intermediarios, comercialización con discriminación del producto, limitaciones en comercializar la cantidad del producto que los intermediarios solicitan y el resto va a la pérdida del productor, todo esto ha sido las principales causas para que impida el incremento de la producción en la agricultura en especial la malanga.

Con este proyecto para la exportación de la malanga a EE.UU. se generaría fuentes de trabajo, se apoyará a la economía de los hogares de la provincia de Morona Santiago, mejoraría la cadena de valor del producto, se acortaría la cadena de distribución y se plantearía la opción de exportar un nuevo producto al mercado.

La propuesta busca responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál ha sido el comportamiento de la malanga en el mercado local, nacional y en el mundo; y como mejorarlo en beneficio de los agricultores para mejorar sus ingresos?;

¿Cómo evitar la manipulación de los precios en el mercado, así como el desperdicio de la producción de la malanga en Morona Santiago?

¿A qué mercado se destina la producción de la malanga de Morona Santiago?

El objetivo consiste “Elaborar un plan de exportación de la malanga semi - procesada (pelada y cortada) en Morona Santiago al mercado en EE.UU, con el propósito de mejorar

los ingresos económicos y la incentivación a los productores a través la exportación de la malanga sin intermediarios”.

Por lo tanto, considerando que existe producción de malanga en Morona Santiago y no es comercializada se concluye que puede ser exportada para aprovechar las ventajas que ofrecen los mercados extranjeros y en especial el estadounidense, como son precios, preferencias arancelarias a través de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA) y/o Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (GSP).

Para este propósito se desarrolla tres capítulos resumidos a continuación:

El contenido del primer capítulo conforma todo lo que es el marco teórico de la tesis, sirve como fundamento teórico para plantear la propuesta considerada dentro del trabajo, presenta conceptos que son útiles para tener una visión global de los aspectos que la empresa tendrá que realizar tanto a nivel nacional como internacional para luego comprender cómo se debe estructurar la propuesta que solucionará la problemática partiendo de varios conceptos que a continuación se describen brevemente: *Estrategias para ingreso a mercados internacionales*; estas estrategias sirven para analizar cómo la empresa pretende ingresar al mercado internacional, considerando que para estar en él se requiere de experiencia, capacidad productiva, financiera, etc. Así mismo se debe analizar el canal óptimo de distribución; dentro de las estrategias está: las alianzas, la *asociatividad* la cual se define como un proceso que pretende la cooperación de las empresas asociadas con el objetivo de mejorar: la gestión, productividad y competitividad dentro de la globalización. A través de la cual permite un mayor beneficio a los productores de malanga ya que podrían formar parte de la empresa de acopio mediante una participación directa en la que tiene derecho a un porcentaje de participación accionaria y por lo tanto obtiene utilidades. *El comercio internacional*; las empresas cuando nacen con visión de internacionalización el comercio internacional es parte importante, ya que demuestra que ningún país es autosuficiente para abastecer su economía interna o cuando existe producción en exceso o a su vez los mercados son atractivos por el valor de los productos que se pueden vender; por intermedio del comercio internacional los habitantes mejoran su nivel de vida, existe diversificación de productos, mejora los ingresos económicos de las

empresas y del país en general; por lo tanto el comercio internacional responde a la demanda de los consumidores, y la satisfacción de esas necesidades demandadas en cada país; cada país es distinto a otro por sus tecnologías aplicadas. Por dicha razón es necesario el complemento de las economías que se da a través de las exportaciones de productos.

Otro de los conceptos que conforma la parte central de la tesis es el *plan de exportación*, sirve como una guía y ruta de acción que la administración del centro de acopio considerará, a fin que pueda aprovechar las oportunidades consideradas dentro del plan; el papel que desempeña es para identificar mercados y analizarlo, buscar las estrategias de operación, para ello es importante también conocer que es la *investigación de mercados* para saber si el producto es atractivo, tiene aceptación, existe un número suficiente de consumidores, es decir; si existe mercado que consuma el producto y justifiquen la inversión. Existen tres situaciones que originan oportunidades de mercado: 1. Ofrecer algo que escasea; 2. Ofrecer en forma novedosa o superior un producto o servicio que ya existe, 3. Ofrecer un producto o servicio totalmente nuevo. Además permite conocer los requerimientos legales del mercado meta como son las restricciones o barreras a determinado productos según la normativa legal del Code of Federal Regulations del USCBP. Es por ello que para la elaboración del plan de exportación se considera la forma de pago, términos incoterms, modalidad de transporte.

Para el proceso de mejoramiento de la economía de los agricultores el presente trabajo en el capítulo II inicia con un diagnóstico del sector productivo de malanga, que permite conocer información relacionada con los cultivos de la malanga, la producción de malanga en Morona Santiago, los sistemas de comercialización, y un análisis de la competencia vs ventajas competitivas. De la misma manera a través de un diagnóstico del mercado investiga la oferta y competencia externa, sus principales mercados, principales exportadores al mercado estadounidense, el comercio de Estados Unidos, sus importaciones históricas y exportaciones históricas que hace posible determinar la demanda insatisfecha; así como los gustos y preferencias por el producto en el mercado objetivo que es en Miami. Mismo que luego del respectivo análisis presumiblemente se ve que es un mercado óptimo donde puede venderse la malanga, por su población y costumbres alimenticias consumen en grandes cantidades en la dieta alimenticia.

Cuando se emprende con la creación de una empresa se pone en práctica varias herramientas de la administración, como son: la gestión logística, comercialización, estrategias competitivas, estrategias de integración, gestión, etc.

Dentro del tercer capítulo define la propuesta que debería considerarse para solución de la problemática de los productores de malanga, la misma que pretende solucionar la pérdida de malanga de tercera, evitar la manipulación de precios, los productores contarían con un lugar seguro para la comercialización; lo que les incentivaría a continuar produciendo y por lo tanto a incrementar los niveles de producción; además la propuesta señala que los productores tienen la posibilidad a más de obtener un precio fijo en venta de la malanga, pueden también obtener utilidades ya que éstos formarían parte de la cadena de distribución mediante la estrategia de integración hacia atrás. Describe el contexto del desarrollo de propuesta, y se centra con mayor detalle en la explicación de cada aspecto que se considera para el plan, comenzando por señalar las políticas a ejecutarse tal como: la creación del centro de acopio y la asociatividad exponiendo sobre su conformación, la participación accionaria, la organización y sus funciones, en cambio la estrategia de asociatividad de los productores a la empresa, es con una visión para obtener una gestión sostenible frente a la competitividad. Mediante este proceso se pretende contar la materia prima asegurada para cumplir con la oferta exportable al mercado estadounidense; en segundo lugar sobre los aspectos estratégicos a considerar en plan de exportación como la ubicación, la comercialización, logística, incluye políticas y estrategias para implementar el plan que garantizan la compra de malanga sin discriminación evitando el manipuleo de los precios por los intermediarios en la cadena de comercialización, para de esta forma contar con una materia prima y la oferta exportable asegurada; de la misma forma describe las estrategias que se debe considerar para ingresar al mercado meta; así como el estudio técnico que señala la ingeniería como tal para la producción de malanga empacada al vacío; aspectos operacionales como es el plan de iniciación de actividades, el marketing mix operacional; la inversión requerida para la ejecución del plan y se termina con una evaluación económica sobre la viabilidad del plan mediante algunas herramientas financieras, las mismas que a través de distintos resultados que se obtuvieron por su naturaleza, éstas arrojaron resultados positivos; las herramientas fueron el VAN, TIR, Punto de Equilibrio y análisis de sensibilidad. En el apartado de las inversiones demuestra

el resultado más relevante que señalan cuanto debe invertirse para la ejecución del plan para luego determinar la viabilidad a través de la evaluación financiera.

Para ello la empresa que se pretende implementar tendrá las siguientes funciones: el aprovisionamiento de la malanga que vendrá directamente de los productores y se comprará sin discriminar la producción si es primera, segunda o tercera; la siguiente función será dar a valor agregado (empacado al vacío) a la malanga para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Para luego proceder a exportar directamente al mercado estadounidense.

La investigación plantea una propuesta metodológica orientada a la exportación de la malanga empacada al vacío, mediante la cual promueve la creación de una empresa y la asociatividad de los productores hacia la empresa con el propósito de solución de la problemática existente en el sector productivo de malanga en la provincia. Para esto se desprende en tres capítulos que desarrollan la ejecución del plan de exportación

En el tercer capítulo que es el desarrollo de la propuesta sobre la exportación de malanga al mercado de Estados Unidos, está basado, en parte en la guía metodológica para el desarrollo del plan que describe Carlos Troncoso, quien señala que debe estructurarse con una descripción de la empresa sus recursos necesarios, el mercado, la capacidad de producción, estrategias de competitividad entre otros; de la misma forma en el desarrollo de la propuesta para solucionar la problemática de los productores de malanga, se basó en fuentes bibliográficas en la que permiten conocer información teórica sobre las estrategia para enfrentarse a la competitividad del mercado cuando la empresa inicie sus operaciones; es decir que permitirá llevar la teoría de administración a la presente tesis.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN DE MALANGA DE MORONA SANTIAGO AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

Con el propósito de contar con referencias teóricas que servirán para el desarrollo del objetivo de la tesis; se considera el siguiente marco teórico en el que se debe tener claro los principales conceptos para la ejecución de un plan de exportaciones al mercado de EE.UU.

1. ESTRATEGIAS PARA INGRESO A MERCADOS INTERNACIONALES.

Dentro de la planificación de una empresa la estrategia de entrada es clave cuando se pretende expandirse a mercados internacionales, es importante analizar la forma como se va entrar en el mercado elegido y mediante que canales de distribución se debe realizar. Según (Avaro Rubén Daniel, 2001, pág. 47) “es una de las etapas dentro de una estrategia de planeación de marketing. Debemos entender que este es un proceso clave de la toma de decisión, ya que en función de ello, la empresa deberá definir el tipo de estructura organizacional más adecuada para operar en los negocios internacionales”.

Las estrategias de ingreso a nuevos mercados es la manera que la empresa a previsto mediante su plan de marketing “La estrategia de penetración global o expansión tiene que empezar con el marketing” (Warren J. Keegan, 1997, pág. 265). Se puede darse de diferentes maneras, pudiendo ser estas directas indirectas al respecto (Warren J. Keegan, 1997) señala que puede darse a través Joint Ventures y las Alianzas, considerando que estas comparten el riesgo.

Estas estrategias la empresa debe analizar y definir de acuerdo al entorno del mercado, su competencia, las barreras de ingreso, la capacidad y experiencia que posee la empresa, existen algunas estrategias para el ingreso a un mercado internacional:

1.1 Alianzas estratégicas

Para seleccionar bien las estrategias de exportación la modalidad que se adopte es muy importante y para definirlo y ejecutarlos señala las alianzas estratégicas son acuerdos de gran importancia para la viabilidad competitiva de uno o más socios (Daniels John D. Lee H. Radebaugh y Sullivan Daniel P., 2004)

1.2 La asociatividad empresarial y las cooperativas como estrategia asociativa.

Dentro del entorno de la globalización cada día es más difícil el ingreso de nuevas empresas al mercado debido a la gran competitividad existente, por lo que competir es un reto; sin embargo, para ello a través del mecanismo de la asociatividad empresarial es más fácil cumplir el reto de penetrar en esos mercados y satisfacerlos a sus consumidores tanto en precio y calidad, de esta forma obtenido rentabilidad empresarial.

La asociatividad empresarial puede darse a nivel macro y micro; en el nivel macro la asociatividad se da de gobierno a gobierno, expandiendo los mercados, abriendo las fronteras para el ingreso de los nuevos productos, a través de convenios bilaterales, multilaterales o tratados comerciales entre países o regiones, de esta forma la política comercial de un país va en beneficio empresarial donde pueden ser más competitivos frente a otros que no lo tienen y, las economías surgen. Y a nivel micro las empresas podrán asociarse con la finalidad de competir en mercados ya definidos por sus competidores como una forma de obtener conocimiento y acelerar el proceso de aprendizaje. Donde se asocian pequeños y medianos productores que les permita disfrutar de los servicios de mercado del más alto nivel que sería imposible de lograr en forma individual, para ello es importante saber cómo y con quienes asociarse. La asociatividad (Riveros É. F Samyr. U. Morales. Bohórquez M. E. Morales G. A. Orozco T. Huertas R L. Marelvis Pacheco G. Ramírez G. María. Harvey Ferrer, 2010) Consideran que es un mecanismo para obtener una gestión sostenible frente a la competitividad.

Se define como un proceso que pretende la cooperación de las empresas asociadas con el objetivo de mejorar la gestión, productividad y competitividad dentro de la globalización. Al asociarse las empresas no pierden su autonomía y control de sus empresas (Rosales Ramón, 1997), sino más bien el provecho que obtiene es que pueden

competir con producciones de escala, aprovechar la tecnología existente que pueden ser cubiertas por cada una de ellas.

Se puede considerar dentro de la asociatividad empresarial a los consorcios de exportación que son formas de integrarse las empresas con el propósito específico de exportar sus productos, manteniendo la independencia financiera, jurídica y comercial, solo buscan aliarse con el propósito de aprovechar entre todos los miembros del consorcio las ventajas competitivas de cada una de ellas.

Las formas que pueden asociarse es a través de:

- Clúster (conglomerado eficiente)
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales:
 - Verticales (empresas proveedoras)
 - Horizontales.

1.2.1 Las cooperativas como estrategia asociativa empresarial.

Este tipo de asociación en cooperativas tiene un fin económico-social; los pequeños productores se asocian con el fin de sumarse en la cadena productiva, es decir, estas están formadas por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo; por lo general trabajan bajo la modalidad de cooperativismo las estructuras más débiles, que a través de sus esfuerzos asociados buscan tener mejores oportunidades, de igual manera puede tener alcance nacional o internacional.

Las finanzas y las inversiones corresponden a todos los socios de la cooperativa, para su administración requiere de un grupo directivo que será el encargado de administrar los recursos de la cooperativa. Este tipo de agrupación es importante en sectores donde los niveles son bajos como para poder abastecer individualmente la demanda.

1.3 Los consorcios de exportación

Dentro de las actividades de comercio exterior los países tienden a importar y exportar muchos de estos con ventajas comparativas y competitivas en un grado superior a otros países, de allí que es necesario la creación de los consorcios para exportación, que en cierto modo la brecha existente se verá reducida, debido a que los consorcios traen muchas ventajas para la competitividad en un mercado extranjero.

Los consorcios de exportación son instrumentos para fomentar las exportaciones, que se forman a través de alianzas voluntarias entre empresas, cuya finalidad es ingresar sus productos y obtener participación de mercado en el exterior, la conformación de los consorcios de exportación (Russo Fabio, 2005), se realizan como estrategias de exportación en comercio internacional, se puede dar por algunas razones, cuando las empresas no tienen suficiente capacidad de producción, la suficiencia estructura financiera y tecnológica, o la curva de experiencia en manejo de mercados internacionales. Estos consorcios facilitan la exportación de los productos mediante acciones conjuntas entre las empresas asociadas; y la mayoría son sin fines de lucro y sus miembros mantienen el control sobre sus empresas, sobre la autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial; en estas características se diferencian de las alianzas estratégicas.

Las ventajas que se puede obtener al conformar los consorcios(Elizondo Marcelo. Elvio Baldinelli. Alexandro O. A. Jimenez. Sawady A., 2009), es penetrar en el mercado exterior y obtener una participación de forma eficaz reduciendo costos y riesgos, de esta forma las empresas miembros con mayor facilidad podrán mejorar la rentabilidad, mejorar conocimientos, mejorar la calidad.

Beneficios de Participar en un Consorcio(Wiñazky Marcelo, 2012):

- Reducción de costos y de gastos generales de exportación y logística.
- Reducción del costo de inexperiencia (aprendizaje en conjunto).
- Posibilidad de contar con un modelo de capacitación y consultoría en forma permanente.
- Mejor capacidad para competir en los mercados internacionales debido a una mayor escala de operaciones.
- Penetración en mercados nuevos.
- Acceso a nuevos tipos de compradores.
- Despertar mayor interés en compradores extranjeros.
- Flexibilidad y adaptabilidad frente a cambios de la coyuntura.
- Seguridad mediante la diversificación de mercados.

- Reducción de las fluctuaciones derivadas de la actividad en el mercado interno.
- Posibilidad de planificar a mediano-largo plazo.
- Mayor conocimiento acerca de la comercialización internacional y los distintos mercados.
- Compartir experiencias y conocimientos.
- Posibilidad de compartir representantes y vendedores en el exterior.
- Mayor capacidad de negociación con clientes y proveedores.
- Contar con un gerenciamiento en común para atender las acciones de promoción, seguimiento de contactos y ventas.
- Mejor acceso a servicios tales como: estudios de mercado, impresión de material gráfico, etc.

Los consorcios pueden clasificarse como de promoción y de ventas, el consorcio de promoción se encarga de toda la parte de promoción y logística en mercados extranjeros mientras que la de ventas es más completa se encarga de la promoción comercial y organiza las ventas de las empresas miembros del consorcio.

Estas agrupaciones de empresas en consorcio de exportación dependerá de la forma de organización pudiendo ser estos: Consorcios de un sector o multisectoriales, consorcios que agrupan a competidores o agrupan a empresas que proveen productos complementarios, consorcios que dirigen las exportaciones a una región específica o que dirigen a escala mundial.

Para conformar un consorcio de exportaciones requiere primeramente contar con un marco legal, el principal objetivo de la conformación es para obtener el conocimiento y la experiencia para exportar. El número de asociados es limitado entre 3 y 7, y son fabricantes de productos y/o servicios diferenciados(S/R, Ecuador apunta a consorcios de exportación para fortalecer la balanza comercial, 2013)

1.4 Pasos para integrar un esquema asociativo

Antes de emprender el proceso de asociatividad es importante evaluar y analizar a las empresas que formaran parte de la asociatividad; los actores que vayan a conformar una asociatividad tendrán que estar conscientes de las normas, reglamentos, acuerdos a los que hayan llegado entre sus miembros; la asociatividad tiene que contar con principios a los que sus miembros tendrán que acatar; caso contrario no tendrá éxito.

Etapas definidas de forma gradual para un modelo de asociatividad según (Pérez Elvira, s/f):

Etapas 1 Promoción y Selección:

- Paso 1 Mostrar Oportunidad de Negocio
- Paso 2 Selección del Grupo de Empresas
- Paso 3 Evaluación y Calificación de Empresas

Etapas 2 Integración del Grupo de Empresas

- Paso 1 Realización de Reuniones Colectivas
- Paso 2 Apoyos a Empresas Individuales
- Paso 3 Elaboración Reglamento Interno

Etapas 3 Desarrollo Acciones Piloto

- Paso 1 Definición de Áreas de Interés Común
- Paso 2 Definición Objetivo de la Asociación
- Paso 3 Elaboración de Planes de Acción para Puesta en Marcha

Etapas 4 Diseño del Proyecto

- Paso 1 Elaboración de Plan de Acciones de Mejora para las Empresas

Etapas 5 Iniciar Operaciones

- Paso 1 Plan de Operación Primer Año
- Paso 2 Puesta en Operación de la Asociación

1.5 Factores empresariales estratégicos dentro de las empresas.

Las empresas para ser competitivas y llegar a un crecimiento empresarial deben considerar varios factores que inciden para obtener el éxito empresarial; el entorno que actualmente se desenvuelven las empresas es cada vez más complejo por ello deben considerar y tener muy en cuenta factores fundamentales como: cadena de valor, ventaja competitiva y oferta y demanda, cada uno de estos factores influyen de manera directa en el éxito empresarial. A continuación se describe cada uno de ellos:

1.5.1. Cadena de valor

Se entiende por cadena de valor al proceso de transformación que realizan las empresas para obtener productos que se pone al mercado y sus consumidores valoran; dicho en otras palabras las empresas tiene como propósito generar valor para sus usuarios. Por tal razón las empresas pondrán su mejor esfuerzo por obtener productos de calidad en que los usuarios perciban la diferencia y su decisión por adquirir dichos productos sea determinante al momento de comprar. (Porter Michael E., 2009) propone una estrategia de cadena de valor, con el propósito de buscar mejores beneficios para el consumidor

obteniendo así una ventaja competitiva frente a la competencia; esta herramienta se basa en un análisis de identificación de la ventaja competitiva dentro de las empresas en cada una de sus actividades, procesos de valor que lo realizan y en la diferencia entre sus beneficios y el costo de realizarlas.

Entre las actividades y procesos se puede mencionar:

- Realización de nuevos productos
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

1.5.2. Valor

En términos competitivos significa la cantidad que los usuarios están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (Díaz de Santos, 1997). El valor es percibido en el mercado por los clientes, dicho valor es medido en términos de dinero lo que genera las utilidades a la empresa, se puede generar más valor para los usuarios o clientes (Porter Michael E., 2009) dando a un precio igual que la competencia pero que los clientes perciban que es un producto mejor que el que vende la competencia, se puede vender a un menor precio al de la competencia pero hacer que los clientes perciban que el producto es igual al de la competencia, o una mezcla de los dos precios superior e inferior.

1.5.3. Valor agregado

Son todas aquellas operaciones que transforman el producto. Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre alguna transformación.

En conclusión las empresas son generadoras de valor ya que el resultado de sus productos es percibido por los consumidores porque consideran de valor para ellos y están dispuestos a pagar un precio a cambio, (Díaz de Santos, 1997) señala que las empresas es una cadena de eslabones generadores de valor, por lo tanto la empresa es generadora de la cadena de valor en su proceso de transformación de productos que generan valor.

1.5.4. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva hace que una empresa sea diferente de las demás de la competencia, porque ha creado su propia diferencia en las características de la empresa o del producto “constituye una destreza o habilidad especial que ha logra desarrollar una empresa y que la coloca en una situación de preferencia a los ojos del mercado”(Diaz de Santos, 1997, pág. 17)

Los elementos que conforma una ventaja competitiva según (Diaz de Santos, 1997) son la 1) *preferencia* debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores hacia la empresa o sus productos o servicios. 2) *Percepción*, enmarcada a provocar una percepción diferente imaginaria o real por parte de los consumidores hacia la empresa o productos, 3) *Único*, la diferencia debe ser percibida como única empresa o productos en el mercado, 4) *determinante*, la diferencia tiene que hacer determinante al momento de la compra del producto o servicio. Cuando la empresa ha logrado tener ventajas competitiva, el éxito está en mantenerlo, siempre atenta al entorno cambiante, lo que hoy es ventaja mañana podrá ser superado por la competencia.

Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, para hablar de ventaja competitiva esta tiene que ser superior a las demás que se encuentra en el mercado de la competencia, podría obtenerse (Porter Michael E., 2009) con liderazgo en costos, diferenciación y enfoque del negocio.

1.5.5. Oferta y demanda

Si no existe oferta y demanda no puede existir mercado, por lo tanto, son dos términos que sirven para determinar la cantidad producida de un bien y el precio al que se venden, “son las fuerzas que hace que funcionen las economías del mercado”(Mankiw N. Gregory, 2002, pág. 41)

Estas dos fuerzas la de oferta y demanda se convierten en factores de la interacción en el mercado, respecto de un bien o servicio entre los consumidores y productores, que por un lado la oferta mide la producción ofrecida de un bien y por otro lado la demanda mide la cantidad de esos bienes ofrecidos que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio, los elementos determinantes en la demanda son: el precio, la renta o ingresos, los gustos. La oferta y demanda determina el equilibrio del mercado.

2. EL COMERCIO INTERNACIONAL

Es una parte de la economía, se define como el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países, o regiones económicas(Wikipedia, S/F). Las economías que participan en el comercio internacional se llaman economías abiertas, puesto que existen actividades de comercio en el lugar que operan y en otros países.

En general ningún país es autosuficiente para abastecer su economía interna; por lo tanto el comercio internacional responde a la demanda de los consumidores, en tal virtud es importante contar con las relaciones comerciales entre los países, para la satisfacción de esas necesidades demandadas en cada país; además con la globalización los gustos y preferencias de los consumidores han variado considerablemente; cada país es distinto a otro por sus tecnologías aplicadas. Por dicha razón es necesario el complemento de las economías. El incremento del comercio exterior, se da por la apertura y liberalización de los mercados y por el impacto de la actual revolución tecnológica.

El comercio internacional es parte esencial de la economía de los países; por su intermedio llegan las divisas al país lo cual permite crecer la economía de una nación; además es importante por dos razones, 1) la economía se abre a otros países cuando son superiores en tecnologías según (Smith y Ricardo) las economías pueden exportar bienes donde tiene ventaja comparativa; y la otra razón se debe a que las economías tienen excesos y requieren vender a otros mercados, según(Krugman 1979), las empresas que producen en economías de escala buscan mercado donde poder vender sus productos.

Por lo tanto el comercio internacional se origina por la presencia de ventajas comparativas como por las economías de escala. Es decir si producen a escala tendrán excedente de producción para exportar.

2.1 Importancia del comercio internacional en el desarrollo económico y social

El rol que ha desempeñado el comercio internacional en la economía de los países, permitiendo el desarrollo y crecimiento de las economías, claramente se puede evidenciar a los países que han aperturado sus fronteras para el comercio internacional, estos han

mejorado el nivel de vida de sus habitantes; existe diversificación de productos, mejora los ingresos económicos de las empresas y del país.

El comercio internacional desde su inicio según varios economistas ha tenido una participación en la economía de los países, en los siglos XVII y XVIII; (David Hume 1776) (Tomas Mun 1630),(William Petty) desarrollaron las economías del mercantilismo donde la riqueza de las naciones se basaba en el acumulamiento de metales preciosos, y una participación fuerte de los países, dándoles el proteccionismo a sus economías; más tarde viene las teorías de los economistas neoclásicos como (Adam Smith 1776), considera que en una economía cuando se apertura los mercados sin proteccionismo la economía de los países crece, debido a que se pueden vender libremente sus productos entre diferentes naciones, también afirma que “la división del trabajo está limitada por la extensión del mercado”(Smith Adam, 2012, pág. 343).

Para Smith, el comercio exterior aporta, cuando retira la parte excedente del producto de su tierra y su trabajo, para la que no existe demanda en el país, y trae de vuelta a cambio de ella otra cosa para la que sí hay demanda.

El papel que desempeña el comercio internacional se da en cuanto a la facilidad de acercamiento de los productos que no existen en determinado país hacia los consumidores, la diversidad de productos oferentes donde el consumidor puede escoger de acuerdo a sus gustos y preferencias de consumo, la competencia de los precios, siendo el principal aventajado el consumidor en su economía personal; pueden tener ahorros al adquirir bienes de calidad y bajos costos

Más tarde aparece David Ricardo con su teoría sobre la ventaja comparativa(Daniels John D. Lee H. Radebaugh y Sullivan Daniel P., 2004, pág. 147), que aporta a la economía vista desde un punto de vista de comercio internacional separada del comercio interno, quien señala que dos naciones que producen los mismos bienes y el uno de ellos produce a menor costo los dos productos, las economías se deben complementarse de tal forma que el que produce mejor él un bien continúe produciendo mientras que el otro país que produce mejor el bien lo produzca y de esta forma se complementen.

El crecimiento económico del país se ve reflejado por sus importaciones y exportaciones.

2.2 Las exportaciones

Las exportaciones nacen con una finalidad del intercambio comercial entre diferentes países; y éstas se sustentan en diferentes teorías.

2.2.1. Conceptos y finalidad

La exportación es una actividad comercial lícita de tráfico de mercancías de un país de origen con destino a otro país, “Las empresas pueden exportar para aprovechar sus capacidades al máximo”(Daniels John D. Lee H. Radebaugh y Sullivan Daniel P., 2004), cuando venden más disminuyen su costos por unidad de producción, puede tener una ventaja competitiva(Porter Michael E., 2009), frente a la competencia e inclusive puede desalentar a la competencia o poner barreras de ingreso a las nuevas empresas que ingresan.

El fin que persigue las exportaciones dentro del comercio exterior es minimizar costos y diversificar productos, conjuntamente con la globalización le permite innovar los productos de acuerdo al entorno de la demanda del mercado, además busca ampliar nuevos horizontes en el mercado para sus productos.

Clasificación: las exportaciones se clasifican en: Exportación definitiva, Exportación temporal para reimportación en el mismo estado, Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo de acuerdo al (Codigo de la Produccion Comercio e Inversiones, 2010),

2.2.2. Teorías que sustentan la exportación como factor de desarrollo

Teoría de la base de Exportación. Analizando directamente el mercado local del producto señalado en el presente trabajo investigativo, la demanda interna es escasa. Lo que al respecto señala North (1955), Pfouts (1960) y Tiebout (1962). “La existencia de una demanda externa permite romper el problema de la escasez de la demanda interna”.

Cuando la demanda es escasa en el lugar que operan, es necesario buscar mercados que permitan ofertar la producción existente a precios que puedan sustentarse las empresas y permitan el crecimiento del sector

Enfoque keynesiano

Las exportaciones son el motor que inicia el crecimiento local y/o regional, determinando su alcance a través del efecto multiplicador que dichas exportaciones a otras regiones producen sobre las actividades residenciales (particularmente sobre los servicios y la construcción). En palabras de Richardson (1977, pág. 24), el valor de la teoría radica en que destaca la importancia de la apertura de las economías regionales y el papel que desempeñan los modelos de demanda nacionales (o extra regionales). Cambiantes en el crecimiento regional, o dicho de otro modo, la importancia de la apertura en el análisis de las economías infra nacionales, la interdependencia entre las diferentes zonas de un país y el principio de que lo que ocurre dentro de una región depende crucialmente de lo que ocurre más allá de sus fronteras (Richardson, 1986, pág. 67; Richardson, 1972, págs. 313-314)(Peña Sánchez Antonio Rafael, s/f).

Teoría de crecimiento según enfoque de Clark y A. Fisher, las economías cumplen etapas de crecimiento; inician sus actividades primarias; segundo, empiezan a especializarse en la producción de sus actividades primarias y expandirse por las regiones; inmediatamente aparece el inicio de la industria y con ello el progreso técnico y expansión del mercado; posteriormente se especializa el sector secundario y empieza a expandirse con los bienes de capital o bienes intermedios, de esta forma crece la economía aumentando a producción; y, luego aparece el desarrollo de las actividades terciarias y el consumo de las sociedades en masa.

En conclusión de acuerdo al enfoque clasista de Clark y Fisher si una economía no tiene ahorro, la alternativa es la expansión de la inversión extranjera; aquí es donde hace énfasis en las exportaciones regionales.

Enfoque sobre la Internacionalización de las Empresas.-Este proceso de la internacionalización se da cuando existen oportunidades de mercado exterior, la oferta productiva no es demandada por el mercado interno, para (Madsen y Servais); las actividades de iniciación empresarial lo han realizado en mercados extranjeros, este concepto es calificado como el Born Global; contradictorio al modelo tradicional de internacionalización propuesto por (Johanson y Vahlne 1977) que refiere que las empresas primeramente comienzan sus operaciones en el mercado local, luego de obtener la experiencia necesaria empiezan a incursionar en el mercado extranjero.. Según varios

autores califican que los factores que involucran la aparición de las nuevas empresas en mercados internacionales se debe a:

“La globalización de la economía, el uso de las tecnologías de la información (Internet, e-mail, intercambio electrónico de datos), los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción y logística, y la reducción de los costos del transporte han favorecido la creación de estas nuevas empresas”(Knight G. y Cavusgil Tamer, 1996, págs. 11-26).

No toda empresa puede optar su iniciación con la internacionalización acelerada, la búsqueda de nuevos mercados en el exterior depende entre varios factores contar con un talento humano competitivo y una vasta curva de experiencia en conocimiento de mercados internacionales, “Se cuenta con recursos humanos con mayor conocimiento, experiencia y destrezas para administrar empresas a nivel internacional (Oviatt y McDougall 1995, 1994)” (Brenes Leiva Grettel y Fidel León Darder, 2008, pág. 19)

3. EL PLAN DE EXPORTACIÓN

Es un instrumento que guía al exportador los pasos que debe tomar, señala la ruta de acción que el empresario tendrá que seguir, a fin que pueda aprovechar las oportunidades consideradas dentro del plan; es importante recalcar, que el hecho de contar con un plan de exportaciones la empresa no pueda tener algún problema en cualquier momento dado, para ello es necesario la revisión periódica si de pronto aparece algún cambio en el entorno. El plan de exportaciones tiene relación con la planificación estratégica, el papel que desempeña, es para identificar mercados y analizarlo, buscar las estrategias de operación, conjuntamente con el plan de acción, analiza la empresa.

Un plan de exportación inicia con la idea de que va exportar, si el producto es atractivo, tiene aceptación de mercado, es decir si existe mercado que consuma el producto. Según (Kotler Gary, 2007) existen tres situaciones que originan oportunidades de mercado: 1. Ofrecer algo que escasea; 2. Ofrecer en forma novedosa o superior un producto o servicio que ya existe, 3. Ofrecer un producto o servicio totalmente nuevos.

3.1.Componentes del plan de exportación

Mediante el plan de exportación se puede definir el mercado a donde se pretende llegar o tomar decisiones para expandirse al exterior; un plan de exportaciones contiene: Definición del Producto, análisis de la empresa si se encuentra en la capacidad de exportar, inteligencia de mercados, procedimientos legales y técnicos para exportar, y las finanzas. De acuerdo a (Morales Troncoso, 2007), contiene la siguiente información:

- 1) Información de la empresa como se encuentra actualmente, respecto de la misión, visión, objetivos, portafolio de negocios, cadena de valor, fortalezas y debilidades, estructura de la empresa, directivos, capacidades y experiencia.
- 2) Descripción sobre el producto que va exportar, análisis de sus productos competidores, valor y utilidad para el cliente, clasificación arancelaria,
- 3) Selección del país meta, aquí se describe la razones y como escogió dicho país a través de que método, describe la situación actual de la industria dentro el contexto mundial
- 4) Estudio de mercado del país meta, mide el mercado actual, potencial, y el mercado esperado, se analiza a los principales competidores, las fortalezas y debilidades de la competencia, tendencias del consumo en los últimos años, barreras arancelarias, y no arancelarias, estudia los precios, canales de distribución y promoción, analiza también las oportunidades de mercado,
- 5) Aspectos operacionales, definición de los objetivos y metas del ingreso al mercado meta, adecuación de la mezcla del marketing, formas de pago, contratos, estrategias de entrada,
- 6) Sistema legal al comercio exterior, se menciona las leyes que rigen en el comercio exterior,
- 7) Respecto de las finanzas del plan, sus costos, ingresos, la evaluación de la rentabilidad.
- 8) Resumen de alto nivel.

Dentro de la investigación realizada respecto de los componentes del plan de exportación, se puede concluir que al elaborar un plan de exportación se describe la empresa de manera detallada en relación de: su capacidad instalada, capacidad productiva, destrezas y habilidades, la experiencia que posee, una empresa tiene sus objetivos por lo que se debe señalar, se describe el producto que se pretende exportar, su presentación, la

clasificación arancelaria, sus usos, barreras arancelarias, segmento de mercado al que está dirigido el producto, productos competidores, normas de calidad, costos, precios.

Dentro del plan se debe también incluir un análisis del talento humano que dispone la empresa, su experiencia que puede formar parte de una ventaja competitiva, el conocimiento y dominio del mercado en aspectos de comercio exterior. La operabilidad, las estrategias para entrar en el mercado externo, las metas los objetivos, el plan de acción que llevará a efecto al momento de iniciar la internacionalización, la logística, la normativa legal, los procedimientos a los que tiene que enfrentarse al momento de las exportaciones, la terminología INCOTERMS, y por último la proyecciones financieras para determinar si cuenta con los suficientes recursos y si dicha inversión tendrá el rendimiento esperado.

3.2.Consideraciones importantes dentro de un plan de exportación

Con el propósito de elaborar un buen plan que sea lo más adaptado a la realidad y rentable al momento de ejecutar, se debe considerar aspectos como:

1. La oferta del producto atenderá la demanda.
2. Cumplir con las especificaciones técnicas y características requeridas del producto.
Cumplir con exactitud todo lo que se pacte en materia de precio, calidad, tiempo de entrega, remisión de documentos y forma de pago, entre otros.
3. Los precios tienen que ser competitivos, a través de un buen cálculo de costeo.
4. Contar con contratos internacionales que consideren los derechos y obligaciones de las partes, todos los compromisos adquiridos con los clientes se tiene que registrar con firmas.
5. Contratar seguros.
6. Conocer la confiabilidad del cliente y su historial de pago.
7. En comercio internacional los compromisos verbales tienen valor, es así que se debe solo decir lo que se puede alcanzar a cumplir. Dar la exclusividad al cliente, a los norteamericanos les gusta ser los únicos, por ello es importante la exclusividad al cliente, para no dejar cubrir el espacio a los de la competencia

3.2.1. La importancia de selección de mercados dentro del plan de exportación

La selección de mercados es una parte del plan de exportación, se basa en la demanda, gustos preferencia de los consumidores “El comportamiento de compra del consumidor se refiere a la forma que compran los consumidores finales, bienes o servicios para consumo personal”(Kotler Philip y Gary Armstrong, 2003, pág. 191).

Cuando la empresa requiere transferir sus bienes o servicios al mercado exterior requiere una previa selección, lo que implica que la empresa tiene que seleccionar el mercado a cual va exportar antes de decidir cómo va a hacer(Johanson J. y Vahlne J.E, 1990). Existen dos puntos de vista para abordar la selección de mercados a través de la internalización y la otra a través de Marketing sobre elección de mercado para los productos, la selección de mercados es importante para la expansión de las empresas en el exterior, (Galván, 2003).

Seleccionar varios mercados o escoger el mercado equivocado, podría convertirse en un error que le costara mucho dinero a las empresas por tomar malas decisiones o apresuradas, es conveniente escoger primero uno luego optar por buscar más mercados, según (Galván, 2003), hay tres formas de seleccionar mercados que son relacional, no sistemático y sistemático. El primero utiliza la relación como unidad de análisis, basado en la relación cliente, muchas empresas que tiene relación con alguna empresa en el extranjero inician su internacionalización por atender pedidos de clientes o dar seguimiento a estos. El segundo enfoque no sistemático según (Bilkey 1978) las empresas no hacen ninguna selección de mercado sino que se internacionalizan sin obtener ninguna información ni investigación, este fenómeno se da en las empresas pequeñas y medianas debido al desconocimiento o poca experiencia, más bien estas busca penetrar en mercados que sean de igual cultura, idioma, o también a mercados de países vecinos lo que no implica mayor esfuerzos. El tercer enfoque sistemático trata de que buscan información e investigan los posibles mercados donde van a ingresar, varios autores mencionan la forma sistemática de seleccionar un mercado; sin embargo considero que es interesante sin desmerecer a los demás el modelo Shift Share que consta de lo siguiente:

1. Se calcula la tasa de crecimiento medio de las importaciones de una cesta de mercados exteriores seleccionados.
2. Se calcula la media de los datos obtenidos.
3. Se obtiene la diferencia entre cada mercado (productos) y la media obtenida en el punto 2, obteniendo una cantidad denominada “Net Shift” esta cifra identifica los mercados seleccionados.

3.2.2. Investigación de mercados para exportación, su metodología

Las empresas exportadoras deben investigar respecto de las condiciones competitivas en sus mercados actuales, escudriñar las oportunidades en busca de mercados nuevos o emergentes, conocer sobre las tendencias de la oferta y la demanda además de buscar oportunidades para diversificar su producción o añadir valor a su actual gama de productos

“El estudio de mercado tiene como objetivo principal determinar si el producto y o servicio que se pretende fabricar o vender será aceptado en el mercado” (Morales C. Morales C., 2009, p. 41); busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión del producto para el periodo que los productores estimen necesario.

“El estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo” (Carrasquero R Domingo, 2004); sirve para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que serán los posibles adquirientes de un bien o servicio que el empresario pretende vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo determinado y a qué precio están dispuestos a obtenerlo (Morales C. Morales C., 2009) el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros productos, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

Metodología para la investigación de mercados

La investigación de mercados busca probar que existe un número suficiente de consumidores que justifiquen la inversión de un determinado producto; sirve para obtener, analizar y comunicar información acerca de los clientes, el producto, el precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores; con el objeto de seguir un curso secuencial (Hernandez Roberto y Carlos Fernandez y Pilar Baptista, 2006, pág. 78) nos señala la metodología a seguir:

1. Establecer la necesidad de información.- Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación.
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información.- porque se necesita dicha información
3. Determinar las fuentes de datos.- de donde se obtendrá, si internos o externos.
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos
5. Diseñar la muestra
6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

3.2.3. Aspectos relevantes en un estudio de mercado.

Al realizar un estudio de mercado conlleva a obtener la siguiente información relacionada con:

1. **La oferta.**- “es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender”(Mankiw N. Gregory, 2002, pág. 47),

Análisis de la oferta: Estudia las cantidades que proveen los productores que van a ofrecer en el mercado, condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Luego se realiza un diagnóstico de la situación actual y futura de la oferta:

- a.- Potenciales Clientes
- b.- Amenaza de Nuevos Competidores
- c.- Rivalidad de la Competencia.

Se puede concluir que mientras aumenta el precio del producto ofertado, crece la cantidad ofertada, siendo así que mientras mayor precio mayor oferta, lo que por fuerzas del mercado posteriormente tiene a bajar el precio del bien, ya que a mayor oferta tienden a competir en el mercado entre los oferentes y los precios tiende a bajar; por lo tanto la cantidad ofertada también baja

2. **Demanda**, se determina por la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a un determinado precio, en un lugar pudiendo ser este físico o virtual "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado"(Fisher Laura y Jorge Espejo, 2004, pág. 240), los consumidores adquieren para satisfacer necesidades y deseos; dentro de estos se encuentran factores que determinan la demanda como los gustos, preferencias, necesidades por satisfacer, por ejemplo necesidad de hambre. Para que los productos tengan éxito en el mercado competitivo se debe estudiar la mente de los consumidores, sus preferencias la tendencia de consumo

Análisis De La Demanda.-Para determinar la demanda se debe establecer las cantidades que requieren del producto que los consumidores están dispuestos a adquirir. Analiza:

- a.- Base de decisión de compra de los clientes.
- b.- Clasificación de la Demanda, puede ser:
 - Satisfecha:
 - Insatisfecha:
 - Saturada:
 - No Saturada:
- c.- Estimación de la Demanda, mediante la utilización de métodos objetivos o subjetivos.
- d.- Demanda Proyectada

3. **Análisis de los Precios.**- Dentro de este análisis se ve los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto. Existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado.

El precio sirve para hacer en las estimaciones financieras del proyecto.

4. **Comercialización del producto/servicio.-** Se considera a la forma de vender el producto de la empresa productora al consumidor final y que pueden generar costos para el proyecto. Establece la cadena de distribución desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al consumidor.

a.- Promoción y comunicación

b.- Formas posibles de estimular el interés

- Llegar a un buen posicionamiento en la mente del cliente.
- Identificar nuevos tipos de clientes.
- Lograr fidelizar a los clientes.
- Consolidar un banco de clientes importante.

3.2.4. Mercado y competencia.

Los mercados deben ser estudiados antes de entrar con los productos mediante alguna estrategia, tiene que conocerse la tendencia de consumo, el por qué y para que, sus gustos preferencias, etc. “segmentaciones demográficas dan una visión inicial importante en lo referente a la estructura del mercado”(Haar Jerry Marta Buonafina, 1994, p. 62). El comportamiento del consumidor depende de su estilo de vida, ocupación, personalidad, estatus económico, entre otros

El mercado es el sitio donde convergen la fuerza de la oferta y la demanda, es el lugar donde se enfrentan las empresas con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores, al respecto (Stanton y Etzel y Walker, 2001) señala que es donde las personas u organizaciones satisfacen sus necesidades y tienen la voluntad de gastarlo, “El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”(Bonta Patricio y Mario Farber, 2002, pág. 19) además define que no es solo de los que poseen un producto sino de quienes están dispuestos a adquirir y tienen con conque pagarlo.

El **mercado** es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.(Thompson Ivan, 2005)

Cuando es difícil entrar en la industria existe poca competencia y estos pueden dominar el mercado, “Poder del mercado, de un único agente o de un pequeño grupo de ellos para influir considerablemente en los precios”.(Mankiw N. Gregory, 2002, pág. 30) La clasificación de los mercados que (Porter Michael E., 2009) señala se da en función de las barreras a la entrada y salida de los mercados, bajo la premisa de que tal circunstancia es la clave para diferenciar el grado de competencia en los mercados

Según (Porter Michael E., 2009) en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, en la primera el competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y en la otra todas las empresas ofrecen lo mismo, no hay diferenciación. En la destructiva los consumidores no tienen para escoger sino más bien acoplan sus compras a lo que existe disponible en el mercado.

Para que un producto tenga el éxito esperado en el mercado internacional depende de varios factores endógenos y exógenos que deben ser monitoreados con el fin de tomar las medidas correctas de forma oportuna.

3.2.5. INCOTERMS, términos utilizados en comercio exterior

La Cámara de Comercio de París ante la experiencia obtenida en el comercio Internacional, edita la primera norma que contenía los términos de comercio internacional. **INCOTERMS** proviene de las siglas international commercial terms “son un conjunto de reglas y disposiciones que nos indican cuando empiezan el riesgo y cuando termina el mismo al momento de hacer una compraventa internacional” (Estrada H. Luis Patricio, 2008, p. 27); actualmente son empleados por los países del mundo para hablar en un mismo lenguaje en comercio internacional, tiene varias reformas en la década de los 30, 50 y en el 2010.

Los últimos cambios fueron para adaptarse a los nuevos usos de la logística internacional, las comunicaciones vía Internet y los procedimientos de seguridad que se han instaurado en las fronteras de los países. La reforma del 2010 agrupa a los términos en dos categorías respecto del transporte:

CUADRO N° 1: AGRUPACIÓN DE LOS INCOTERMS

Grupo 1	Solo transporte fluvial	
Cost and Freight	CFR	Costo y Flete
Cost, Insurance and freight	CIF	Costo, Seguro y flete
Free alongside Ship	FAS	Franco al costado del buque
Free on board	FOB	franco a Bordo
Grupo 2	Cualquier medio de Transporte	
Exwork	EXW	En Fabrica
Free Carrier	FCA	Franco Transportista
Carriage paid to	CPT	Transporte pagado hasta
Carriage and insurance paid to	CIP	Transporte y seguro pados hasta
Delivered duty paid	DDP	Entrgados derchos pagados
delivered at Terminal	DAT	Entregados en el terminal
delivered at Place	DAP	Entregados e

Fuente: Anna Meré, INCOTERMS 2010

Elaborado por: Autora

3.2.6. Formas de pago

Siempre dependerá de la competencia, así como la capacidad de negociación de la empresa sin embargo algunos autores clasifican de varias formas:

1 FORMAS TRADICIONALES una de las principales obligaciones del importador o comprador, es el pago del precio de las mercaderías o los servicios recibidos del exportador, pudiendo ser el pago en efectivo, pago en cheque personal o bancario internacional, tarjeta de crédito, transferencia bancaria u orden de pago, 2 CRÉDITODOCUMENTARIO INTERNACIONAL, mediante el crédito documentario el exportador minimiza los riesgos que conlleva su operación, pues el pago será efectuado por una entidad de crédito. Dentro de estos esta las cartas de crédito. 3 REMESAS O COBRANZAS DEL EXTERIOR, significa la tramitación por los bancos de documentos financieros o comerciales a fin de obtener el pago y/o aceptación, entregar documentos contra pago o aceptación según los términos y condiciones; los tipos de documentos pueden ser letras de cambio, pagares, cheques, otros instrumentos de pago. 4 NUEVAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO, es representado por dos instrumentos de crédito el factoring y fortainting, el factoring es la financiación de cuentas por cobrar. Una empresa en vez de asignar recursos financieros y humanos a la espera

de cobrar ventas efectuadas a crédito y de realizar su correspondiente gestión administrativa, terceriza el proceso administrativo, vende sus cuentas por cobrar y recibe el efectivo; el forfaiting a través de la cual la entidad financiera compra al exportador sus derechos de cobro sobre el importador o comprador extranjero. 5 EL INTERCAMBIO COMPENSADO Y LAS FORMAS DE PAGO NO CONVENCIONALES, puede definirse como un técnica que vincula operaciones de importación y exportación y el pagos e efectúa bien en productos en lugar de dinero o se exigen ciertos compromisos de reciprocidad o compras futuras (Estrada Heredia Patricio, 2010, pág. 45)

Durante el proceso de la exportación puede originarse discrepancias en algunas situaciones de la negociación; para ello es importante conocer claramente y especificar los términos internacionales de comercio exterior INCOTERMS, de igual manera se debe elaborar un contrato por escrito en las cuales sus cláusulas estén bien claras en la forma de entrega, tiempos, lugar, cantidad, forma de pago, riesgos que cubre el exportador e importador.

Cuando los términos de comercio exterior no se han negociado claramente o por error involuntario no se ha considerado, existen organismos encargados de resolver este tipo de conflictos: la cámara de comercio de cada país, un juez o árbitro para dirimir la controversia. De la misma forma las partes deben señalar lo siguiente, un lugar neutral donde el arbitraje se llevará a cabo, indicar las reglas que regirán el arbitraje las mismas que se podrán basarse en las reglas de arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio - International Chamber of Commerce / ICC). Para ello es importante que las partes convengan someterse a la conciliación y arbitraje comercial. Para evitar todo aquello es importante realizar un contrato escrito para fines controversiales en un posible caso.

Existen organismos especializados en arbitraje reconocidos como son : la Cámara Internacional de Comercio de París en Francia, Asociación Americana de Arbitraje en Nueva York en Estados Unidos y el Instituto de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Estocolmo en Suecia.

3.2.7. Determinación del precio para exportar.

El precio de exportación está compuesta por dos variables la primera es la situación contractual del mercado; es decir los precios que se encuentren en el mercado internacional para productos de exportación y la segunda son los costos de producción y

comercialización (Maubert Viveros, Comercio Internacional, Aspectos Operativos, administrativos y financieros, 2009, p. 121).

De acuerdo a(Maubert Viveros, Comercio Internacional, Aspectos Operativos, administrativos y financieros, 2009) los costos se clasifican en costos de producción, los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en producto terminado. Costo de distribución, todos los incurridos en el traslado de los productos desde la empresa hacia el cliente final.(Transporte, embarques, embalaje, publicidad, comisiones) y los costos de administración. Y la suma de todos estos costos sirve para establecer el precio competitivo en el mercado.

Las empresas podrán fijar el precio para la exportación de forma que no afecte la rentabilidad de la empresa, mediante el sistema mixto basándose en los costos de producción y la referencia del precio del producto en el mercado extranjero. Por lo que será ventajoso considerando que el precio de venta es superior al que les cuesta producir y que se encuentra dentro de los límites del precio internacional.

3.2.8. Logística y distribución

Logística es el proceso de Planificar, Incrementar y Controlar un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios, y de la información relativa a los mismos. Contempla la administración desde el punto de origen de las mercaderías o productos hasta el punto de consumo. La logística comprende desde la adquisición de los inputs de la empresa hasta la llegada de los productos al consumidor final. Comprende varios procesos, adquisición de materias primas con precios óptimos y oportunos, movilización interna, distribución del producto, es la función de controlar los transportes, almacenamientos de los materiales en una empresa: materias primas stocks y productos terminados(Pau Cos Jordi y Ricardo Navascues, 2001).satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado.

La logística es un campo más amplio que la distribución, esta última forma parte de la logística, la distribución se podrá realizar a través de los canales de distribución existentes, el canal directo, canal corto o canal de distribución largo. El objetivo de toda Estrategia de Distribución es llegar a los consumidores a un bajo costo y en el menor tiempo posible.

Canal de distribución, es parte de la logística(Strutton Pelton, 1999). Conforman un conjunto de empresas que se encuentran estructuradas de forma escalonaría con el propósito de hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Un canal de distribución puede ser propio de la fábrica como puede ser una organización independiente.

La importancia de la logística que tiene en procesos de internacionalización de las empresas, la calidad de la competencia, la diversificación de los mercados, considerando que para la movilización de sus productos son tan necesarios y por lo tanto el sector logístico(Pau Cos Jordi y Ricardo Navascues, 2001)está llamado a tener un papel central en las empresas y en el circuito físico de las mercancías. La importancia radica que este maximiza los márgenes de ganancia, rentabilidad y competitividad, una estrategia logística bien definida traerá consigo el éxito para la empresa.

3.2.8.1. Logística Internacional

“Se refiere al diseño de un método que controla el flujo de materiales que van hacia la empresa, abarcando toda la gama de operaciones del movimiento de productos y por ello simultáneamente las importaciones y exportaciones”(Estrada H. Luis Patricio, 2008, pág. 191)

En conclusión la logística comprende el manejo desde la materia prima hasta la venta del producto, sin embargo la logística internacional se asocia de la misma forma, y como elemento de la logística internacional es el transporte marítimo, multimodal, aéreo, que no es más que un contrato entre el exportador e importador.

Transporte Internacional Marítimo, en Latinoamérica moviliza más del 90% de mercancías(Estrada H. Luis Patricio, 2008) , este tipo de transporte es el más utilizado; sin embargo es empleado por los exportadores e importadores dependiendo la durabilidad y fragilidad del producto que requieren movilizar.

Los servicios marítimos se conoce como Conferencias Marítimas, Líneas regulares (no son parte de las conferencias) y los Tamps.

3.2.8.2. Tipos de transporte

Los más utilizados en comercio internacional para transportar la mercancías son: Marítimos, aéreo, auto transporte, ferrocarril y multimodal según señala (Maubert Viveros, COMERCIO INTERNACIONAL Aspectos Operativos administrativos y financieros, 2009). El marítimo tiene mayor capacidad de carga y es adaptable casi a la mayoría de productos por las facilidades que tienen los buques como ventilación, etc., en cuanto a costos resulta inferior comparado a los otros tipos de transporte. El transporte aéreo se emplea por lo general para productos perecederos y que el manejo de la carga sea demasiado frágil, por ejemplo el sector floricultura exporta utilizando el medio aéreo.

3.2.9. Plan de acción.

Cada día las empresas se encuentran expuestas a una mayor competencia las que en cierto momento podrían superar, un pequeño error o descuido de la dirección podría ser fatal, las empresas deben estar monitoreando constantemente el entorno en que operan. Por tal razón como medida de apaleamiento y competitividad crean sus planes estratégicos, sin embargo si no los ejecutan no tiene valor; es por ello que se debe traducir a planes de acción que no son más que una declaración de a dónde quiere llegar, como lo quiere hacer, quienes serán los responsables, el cronograma que deberán seguir para cumplir, es decir el tiempo que ejecutarán y con qué recursos lo harán.

Un plan de acción (Kotler Philip y Kevin Lane Keller, 2006) es una herramienta para cumplir los objetivos descritos en el plan estratégico, describe la forma que se empleará las estrategias, señala cada paso 1). Propósito u objetivo general: “¿Qué quieres hacer?” 2). Meta: ¿Hasta dónde quieres llegar?” 3). objetivos específicos: “¿Para qué lo quieres hacer?” 4). Actividades y tareas: “¿Cómo lo vas a hacer?” 5). Cronograma: “¿Cuándo y dónde lo vas a hacer?” 6). Recursos: ¿Con qué o quién lo vas a hacer?”. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción comercial especifica los medios y las acciones operativas necesarias para realizar lo que queremos hacer; el plan inicia con una descripción del mercado o mercados en donde se pretende llegar, los objetivos de ventas por cada uno de los

mercados y/o productos así como la descripción detallada de las acciones del marketing mix: producto o servicio, precio, distribución y promoción, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para cada una de ellas.

4. La malanga: cultivo, clasificación y logística.

Es necesario conocer conceptos y aspectos relacionados al producto objeto de estudio, con el propósito de tener una noción de como es, cual es la presentación, el color, como se cultiva, en donde existe, que tipos de malanga existen, y luego conocer sobre su cosecha, almacenamiento, transporte entre otros.

4.1. La Malanga

La malanga es un tallo subterráneo, del cual los cormos secundarios laterales y horizontales llamados cormelos o rizomas, son los que se comercializan (Cfr. SUPRA). El nombre en inglés es yutía o también es conocida como dasheen.

GRÁFICO N°. 1 MALANGA



Fotos tomada por María Zaruma

El nombre científico de la malanga es *Xanthosomasagittifolium*(L) Schott, el tipo de malanga (*Colocasia esculenta*Schott), pertenece a la familia de las aráceas comestibles, la que comprende los géneros: *Colocasia*, *Xanthosoma*, *Alocasia*, *Cyrtosperma* y *Amorphophallus*. Es muy difícil identificar las diversas clases de malanga, ya que es una familia muy amplia y diversa, tanto así que requiere de estudios de laboratorio para poder

determinar específicamente a que familia y género pertenece, según comenta el zootecnista Gualpa del Cantón Huamboya.

De acuerdo a varias fuentes se ha consultado que el nombre común varían según el país: Yautía (Puerto Rico), Tania(Trinidad-Tobago), macal (México), quiscamote (Honduras), tiquizque (Costa Rica), otó (panamá), okumo (Venezuela), uncucha (Perú), mangarito, mangareto (Brasil), gualuza (Bolivia), malangay (Colombia),malanga, sango, Pelma (Ecuador).

La *Xanthosomasagittifolium(L) Schottes* una planta tropical, se adapta desde el nivel del mar hasta 1500 msnm (Jiménez, 1988), requiere de regímenes de lluvia altas (1800-2500 mm) y bien distribuidas. La temperatura óptima para su cultivo debe encontrarse entre 25-30 °C. Las temperaturas menores de 18°C detienen el crecimiento y se interrumpe la fotosíntesis (Mendoza, 1989 y Montalvo, 1991).

La malanga es un tubérculo, su composición química de sus cormos es alta en nutrientes, carbohidratos y proteínas, además de ser altamente digestivo, por lo que se le considera un excelente alimento. Constituye un alimento energético, dado que es rico en carbohidratos. Es considerado uno de los mejores alimentos hypoalergénicos en el mundo, por eso existe un alto consumo de este tubérculo en personas con alergias; debido a lo pequeño de sus almidones, estos carbohidratos son fáciles de digerir.

Valor Nutricional de La Malanga

CUADRO N°. 2
COMPARACIÓN DEL CONTENIDO ALIMENTICIO DE LA ESPINACA ACELGA Y
HOJAS DE MALANGA
(100g de porción comestible, base fresca)

ALIMENTO	PROT.(g)	CALCIO Mg	VIT.C Mg	VIT. A U.I
Malanga	4.4	268	142	29,385
Espinaca	2.9	66	40	1,067
Acelga	2.9	62	6	1,335

Fuente: Colegio de Postgraduados, Universidad de Veracruz, Curso Taller: Nutrición humana a base de hortalizas hidrófilas

CUADRO N°. 3
COMPARACIÓN DEL CONTENIDO ALIMENTICIO DE LA MALANGA (CORMO)
CON TUBÉRCULOS CONVENCIONALES
 (100g de porción comestible, base fresca)

ALIMENTO	KCAL	PROTEÍNA(g)	Ca.(g)
Malanga	8.5	2.5	19.10
Camote	103	1.0	14.00
Papa	76	1.6	17.50
Yuca	121	1.0	28.20

Fuente: Colegio de Postgraduados, Universidad de Veracruz, México

CUADRO N°. 4
COMPOSICIÓN QUÍMICA DE LA MALANGA DE PORCIÓN COMESTIBLE 100 g.
 Base húmeda (consumo humano)

COMPOSICIÓN	UNIDAD	CORMELO CRUDO	CORMELO COCINADO
Humedad	g.	71.9	72
Proteína	g.	1.7	1.0
Grasa	g.	0.8	0.2
Carbohidratos	g.	23.8	25.7
Fibra	g.	0.6	0.4
Cenizas	g.	1.2	0.7
Ca.	Mg.	22.0	26.0
P.	Mg.	72.0	32.0
Fe.	Mg.	0.9	0.6
Vitam. A Retinol	mcg-meq	3	
Tiamina	MG	0.12	0.08
Riboflavina	MG	0.02	0.01
Niacina	MG	0.6	0.4
Ácidoascórbico	MG	6	
Energía	Mcal/Kg.	3808	3892

Fuente: Instituto Nacional de Nutrición de Venezuela. 1983

Elaborado por la autora.

4.2.Variedades y Clases de Malanga

Existen muchas variedades de esta planta que difieren en adaptación, rendimiento, características de la planta, tamaño del tubérculo y sabor. Existen entre 30 a 40 especies de yautía (*Xanthosomaspp*) que crecen dispersas en el trópico, de las cuales 5 a 6 son fuentes importantes de alimento.

Del género Colocasia se divide en dos grupos o tipos:

- Tipo Eddoe, en la que el cormo central es pequeño y los cormelos son grandes.
- Tipo Dasheen, el cormo central es grande y los cormelos pequeños.

Las variedades o clones más sobresalientes son: Purpura y Common en el Oeste de la India: Mumu en Fiji y Trinidad en USA. En el Oeste de África se han desarrollado un gran número de clones o cultivares locales.

Las variedades de malanga o también clasificadas que entran en la categoría de malanga en el comercio internacional son: la malanga blanca, la malanga lila y la malanga coco.

GRAFICO N°.2
MALANGA LILA



Fuente: CENTRO DE AGRO NEGOCIOS SANTA FE, Perfil del Mercado de la Malanga Internacional, Regional Y Nacional. 2010.

GRAFICO N°. 3
MALANGA BLANCA



Fuente: CENTRO DE AGRO NEGOCIOS SANTA FE, Perfil del Mercado de la Malanga Internacional, Regional Y Nacional. 2010.

GRAFICO N°. 4
MALANGA COCO



Fuente: CENTRO DE AGRO NEGOCIOS SANTA FE, Perfil del Mercado de la Malanga Internacional, Regional Y Nacional. 2010.

En el Ecuador existe dos variedades la *Xanthosomaviolaceum*(quequisque lila o morada) es más rico en carotenos (provitamina A) que el *Xanthosoma sagittifolium*(quequisque blanco).

En Cuba se cuenta con un gran número de clones y de acuerdo con el Ministerio de Agricultura de Cuba (1977) y Mendoza (1989) los más sobresalientes son:

a) Isleña Japonesa. Presenta hojas peltadas de color verde intenso en el haz y glaucas en el envés. La inserción del limbo-pecíolo es de color violáceo en la parte superior. Posee cormos de entrenudos cortos de piel castaño-amarillenta, con yemas violáceas y la pulpa es de color blanco firme. Presenta ahijamiento profuso. La altura de la planta puede ser hasta de 2 m. La cosecha para consumo es a los 9-10 meses después de la siembra y en algunos suelos puede adelantarse a 7-8 meses en función del manejo del riego. Los rendimientos máximos son de hasta 70 t/ha (Comisión Veracruzana de comercialización Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

b) Isleña Herradura. Es similar a la isleña japonesa. El rendimiento máximo es de 65.8 t/ha (Comisión Veracruzana de comercialización Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

c) Selección Herradura. Las hojas son peltadas, de color verde intenso en el haz y glaucas en el envés. Los cormos son de entrenudo muy corto, de color castaño-amarillento

en la piel, la pulpa es blanca y a veces con puntos cremosos; la altura de las plantas puede superar los 2.5 m. La cosecha se realiza a los 9-10 meses y puede adelantarse a 7-8 meses en algunos suelos, en función del manejo del riego. Los rendimientos máximos son de alrededor de 84 t/ha (Comision Veracruzana de comercializacion Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

d) Isleña Rosada Habana. Las hojas son peltadas de color verde en el haz y glaucas en el envés. Los cormos y cormelos son cónicos, alargados, algo más estrechos hacia la base, con entrenudos cortos y yemas rosadas. El color de la pulpa es blanco con cierta tonalidad rosada. La floración se presenta ligeramente y la cosecha se realiza entre los 9-12 meses con rendimientos máximos de 76 t/ha (Comision Veracruzana de comercializacion Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

e) Isleña Rosada Mayajigua. Las hojas son peltadas, de color verde por el haz y glaucas por el envés; los cormos y cormelos son de entrenudos cortos o medianos, con yemas rosadas y pulpa blancorosácea. Generalmente los cormelos son pequeños, alargados y de bajo valor comercial. La cosecha se realiza entre los 9-12 meses y los rendimientos máximos son de 40 t/ha (Comision Veracruzana de comercializacion Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

f) Isleña Rosada Jibacoa. La descripción de este clon es similar al anterior, la diferencia está en que el color de la pulpa es un poco más rosado y el ahijamiento tiende a presentarse más alejado del corno central. La cosecha se realiza entre los 10-12 meses y los rendimientos máximos son de 40 t/ha (Comision Veracruzana de comercializacion Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

g) Isleña Rosada No. 1. La descripción es similar al clon Rosada Jibacoa, pero difiere en que los cormos alcanzan mayor desarrollo, con tendencia a proporcionar más de uno con tamaño notable. La cosecha se realiza entre los 11-12 meses con rendimientos máximos de 43.6 t/ha (Comision Veracruzana de comercializacion Agropecuaria del Gobierno del Estado de Veracruz, 2006).

4.3.La Siembra y Cultivo de la Malanga.

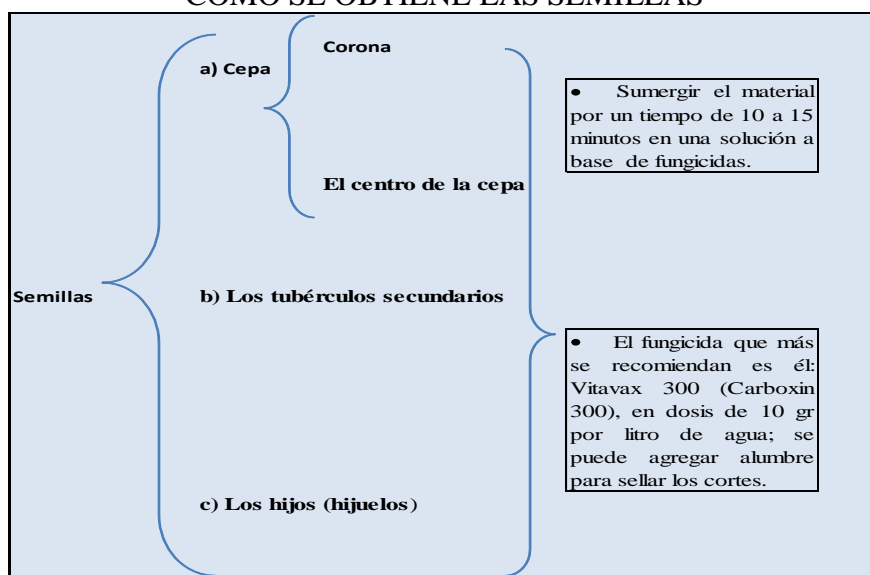
GRÁFICO N°. 5
CULTIVO DE MALANGA EN EL CANTÓN HUAMBOYA



Fotografiado por: María Ester Zaruma

Al momento de la siembra no se debe mezclar semilla que provenga de diferentes tipos, éstos dan como resultado plantíos no uniformes en cuanto a germinación, crecimiento, cosecha y rendimiento. Las semillas se obtiene de:

GRÁFICO N° 6
COMO SE OBTIENE LAS SEMILLAS



Fuente: Guía Técnica para el Cultivo del Quequisque (Xanthosoma SPP)
Elaborado por la autora

Se desarrollan mejor en suelos profundos, bien drenados, bien estructurados, arenosos, franco arenoso, hasta francos arcillosos. Los suelos con anegamientos o inundaciones no sirven para cultivar la malanga. Los mejores rendimientos se obtienen en suelos con pH de 5 a 7. Es indispensable que la planta, mantenga la suficiente para favorecer el rápido enraizamiento y evitar el estrés. Los nutrientes de la tierra de la Provincia de Morona Santiago por lo general son muy aptos para este cultivo.

Distancias de plantación son variadas, depende del estado de fertilidad del suelo y del laboreo manual o mecánico que se le dé durante en el momento del desarrollo del cultivo. En Santo Domingo de los Tsáchilas, la distancia de siembra es de 1.20 m. entre hileras y 0.60 m. entre plantas. Puede entrar desde 25 hasta 45 mil plantas por hectárea (Salazar Wilfrido, 2002).

Épocas de siembra, puede sembrarse en cualquier época del año, no obstante es mejor sembrar en la época lluviosa, por la abundante humedad relativa y las altas temperaturas (Imagen Agropecuaria.com, 2009) Puede cultivarse bajo diferentes sistemas de producción, como asociaciones con otros cultivos, o sólo malanga, en surcos sencillos o en camas de siembra a doble hilera, con riego rodado o, incluso, riego por goteo o micro aspersión.

GRÁFICO N°. 7
SEMBRÍO DE MALANGA EN EL CANTÓN HUAMBOYA-
CULTIVO DE MALANGA EN ASOCIACIÓN CON OTROS CULTIVOS



Fotografiado por: Ing. Henry Gualpa

En Morona Santiago la mejor época para sembrar es a fines de mayo o principios de junio (inicio de la época de lluvias). La semilla debe plantarse a una profundidad de entre 5 cm. y 7 cm, debido a que la siembra superficial promueve el desarrollo de muchos hijos laterales que disminuyen el rendimiento. Se siembra a una distancia de 70-80 cm entre surcos o hileras y entre 50-60 cm entre plantas, dependiendo de la fertilidad de los suelos, según indica el Ing. Henry Gualpa técnico de producción del Municipio de Huamboya.

De forma natural, la planta de malanga produce de dos a tres plántulas cada tres meses, con lo que se obtiene, durante su ciclo (nueve meses), de seis a nueve plántulas por tallo principal; así, se provee de nuevas plántulas para iniciar otras plantaciones. De una hectárea establecida con malanga, se puede obtener plántula, para sembrar hasta 3 hectáreas más (Imagen Agropecuaria.com, 2009)

La siembra puede realizarse con maquinaria, con tracción animal o manual, dependiendo del tipo de suelo y la explotación.

Prácticas Agronómicas, Las principales prácticas agronómicas para un cultivo eficiente de la malanga, son las siguientes:

a. Control de malezas, El control de malezas puede ser manual con machete, azadón o con químico, este proceso se debe realizar especialmente en los primeros 90 días después de la siembra.

b. Programa de Fertilización, previo a la fertilización del cultivo se debe realizar antes un análisis de suelos. Es importante iniciar 30 días después de la siembra y luego se realizan dos o tres aplicaciones fraccionadas, con intervalos de 30 a 45 días cada una, con fórmulas completas como 12-24-12, 10-30-10 o 15-15-15, con adiciones de potasio (0-0-60) y Urea al 46% (Cuenta Reto del Milenio Nicaragua, s/f).

c. Aporque, Para evitar la formación de gran cantidad de hijuelos se requieren dos o tres aporques en todo el ciclo del cultivo, los mismos que deben ser simultáneos con las labores de limpieza, de esta forma se obtendrá un mayor número de tubérculos en cada planta, es decir mayor producción (Cuenta Reto del Milenio Nicaragua, s/f).

d. Deshije, sirve para eliminar los brotes aéreos. Caso de no realizarse el deshije se disminuye el número de tubérculos por lo tanto habrá menor rendimiento. Para evitar el

deshije se debe utilizar como semilla la corona de cepa o los tubérculos e hijuelos (Cuenta Reto del Milenio Nicaragua, s/f)..

e. El ciclo de cosecha, varía de acuerdo a la clase de malanga, es decir que puede darse desde los 8 meses hasta los 15 meses, también depende mucho de la humedad del suelo y la fertilidad, (Cuenta Reto del Milenio Nicaragua, s/f). En Huamboya por ejemplo, el ciclo de cultivo-cosecha de la malanga varía por lo general entre 15 a 18 meses, esto se debe al clima y el tipo de suelo, además el clima en la Provincia de Morona Santiago es cálido este factor hace que la evolución del ciclo de madurez de los productos tiendan a ser más rápidos en relación a otros suelos de las demás provincias del Ecuador. No así, frente a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que es más caluroso, en donde se acelera aún más el ciclo de madurez, por lo que en esta provincia es preferida por los productores para su cultivo, ya que tarda el período de cosecha, en promedio 11 meses.

Enfermedades bacterianas del tubérculo se denominan: *Pseudomonas solanacearum* y *Erwinia carotovora*.

Ambas enfermedades se han detectado en centros de acopio y consiste en la penetración de la bacteria al tejido del tubérculo, y causando pudrición suave y húmeda, que es además fétida y llegan a invadir todo el tejido (Cuenta Reto del Milenio Nicaragua, s/f).

Para disminuir el daño causado por estos organismos se recomienda:

- a) Desinfecciones la semilla.
- b) Desinfección de las herramientas.
- c) Selección de plantas sanas como proveedoras de semillas.
- d) Usar la técnica TRAS para obtener semillas sanas.
- e) Eliminar en el sitio de almacenamiento todos los tubérculos que muestren Síntomas de bacteriosis.

Dentro de los varios desinfectantes se encuentran:

Hipoclorito de sodio (Cloro comercial) al 2 % es una alternativa efectiva relativamente barata y de fácil consecución. También está los insecticidas y fungicidas

para la desinfección de los hijos como: Insecticida: Confidor 52 gr. Fungicida: Carbendazim 100 cc (Rodríguez García, 2012).

4.4.Cosecha, Rendimiento y Pos-cosecha

Cosecha, En promedio la cosecha se realiza a los 10 meses de la siembra para la malanga blanca y a los 12 meses para la malanga morada. La planta está lista para ser cosechada cuando las hojas inferiores se tornan amarillentas y cuando los cormelos se cierran en la parte superior. La cosecha se realiza manualmente, se extrae los cormos y cormelos del suelo y luego se clasifica separando los cormelos comerciales de los no comerciales. Los rendimientos promedio son de 10 toneladas por hectárea, llegando a cosecharse hasta 30 TM en condiciones experimentales (Salazar Wilfrido, 2002).

GRÁFICO N°.8
COSECHA Y SELECCIÓN DE LA MALANGA



Fotografiada por: María Ester Zaruma

Rendimiento.-

CUADRO N°. 5
SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DE LA MALANGA ECUADOR.
1994-2001

AÑOS	SUPERFICIE	TASA DE	PRODUCCI	TASA DE	RENDIMIEN	
	Ha.	CRECIMIENT TO	ÓN Toneladas	CRECIM	T/Ha.	C/Ha.
1994	20		84		4.20	200
1995	40	100	168	100	4.20	200
1996	50	25	262	56	5.25	250
1997	140	180	735	181	5.25	250
1998	150	7	785	7	5.25	250
1999	440	193	2,31	194	5.25	250
2000	1,45	230	6,09	164	4.20	200
2001	4,7	224	14,805	143	3.15	150
2002*	5	6	15,75	6	3.15	150
TOTAL		966		851		
PROMEDIO		121		106		

*Cifras proyectadas para el año 2002

Fuente: Productores y exportadores de malanga

Elaborado por: Consejo Consultivo de la Hortifructiculturaws/pd. Agosto/2002

Poscosecha

Terminada la cosecha, los cormos y cormelos se transportan en cajas plásticas a las empacadoras, en donde se procede a la segunda clasificación para separar los cormelos dañados (con heridas, golpeados o quebrados), muy pequeños, delgados y puntiagudos, deformes o con lesiones de plagas. Luego de clasificados, se lava en agua con fungicida a base de cloro con 100 ppm. o con un bactericida-fungicida, como el Ben late (Salazar Wilfrido, 2002).

Empaque Por último se secan en tendales y se empacan en cajas de cartón de 40, 45 y 50 libras. Las cajas de 40 libras en el mercado exterior de la malanga se le conoce como 208, la de 45 como 210 y la de 50 como 22KU. El peso del producto dentro de las cajas debe ser mayor (aproximadamente un incremento de dos libras extras por cada caja)

al momento del empaque, para que la pérdida de peso por deshidratación durante el viaje no afecte el peso final del producto en el lugar de destino (Salazar Wilfrido, 2002).

Almacenamiento, La malanga presenta un período de vida útil de tres meses, manejándola en refrigeración. Es muy sensible a daños por enfriamiento, presentando descomposición por humedad y por la presencia de altas temperaturas. Presenta buenas condiciones de conservación al ambiente natural, lo mismo ocurre a bajas temperaturas. En ambiente natural (26 grados centígrados y 76% de humedad relativa), la brotación comienza a las seis semanas (Salazar Wilfrido, 2002).

CAPITULO II

ANÁLISIS SOBRE LA MALANGA EN MORONA SANTIAGO, EL ECUADOR Y EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

El objetivo prioritario es obtener información sobre la producción nacional, producción en la provincia de Morona Santiago, de la malanga. Así como también conocer a los consumidores, la cantidad demandada de la malanga, la producción mundial que se convertirá en competencia dentro del contexto del estudio, la oferta de la malanga a nivel nacional como también la oferta de Morona Santiago.

Estimar los posibles canales de distribución de la malanga, con el propósito de disminuir al máximo los costos totales y obtener la mayor utilidad.

Durante el estudio de mercado se pretende demostrar que la producción provincial en Morona Santiago es la cantidad óptima para exportar al mercado de Estados Unidos.

A nivel regional o provincial en el oriente ecuatoriano en las provincias del nororiente están concentradas la mayor cantidad de hectáreas cultivadas de malanga (140has) entre las provincias de Morona Santiago, Napo, Orellana y Sucumbíos y unas 75has., de la Papa China, particularmente en las provincias de Morona Santiago y Napo. Por la incidencia en el desarrollo económico-territorial que representa para las economías de subsistencia de más de 320 familias campesinas indígenas de pequeños y medianos productores involucrados en la cadena, amerita que las diferentes instituciones, empresas públicas, privadas de Morona Santiago y exportadores, sumen los esfuerzos necesarios para potencializar y desarrollar una experiencia de agro negocios exitosa, sostenible en un mediano y largo plazo (Maza Jimbo, 2009).

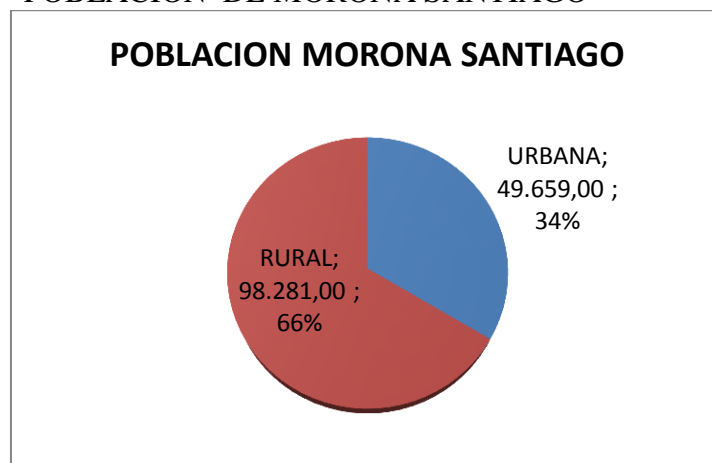
La población de productores en Morona Santiago es de 279 productores; y estos producen de forma independiente no se encuentran inmersos en ninguna asociatividad; sin embargo existe tres asociaciones informales en proceso de legalización que son: la Primavera en el cantón Huamboya, Asociación malangueña de Méndez en el cantón Méndez y una organización que es promovida por el Municipio del cantón Morona que aún no tienen nombre. La entrevista y reunión que se llevó a efecto fue con el universo de

asociaciones en proceso de legalización para ver la posibilidad que tienen estos productores en asociarse con la futura empresa exportadora.

1. Diagnóstico del sector productivo de malanga en Morona Santiago

La provincia de Morona Santiago tiene una población de 147.940 habitantes durante el año 2010 con una tasa de crecimiento de 2.8%, es una provincia con una extensión territorial de 24.062,78 Km², los habitantes de las áreas rurales cuenta con propiedades de terreno en promedio superiores a 30 Ha por cabeza de familia, estos terrenos son muy productivos, las bondades de la naturaleza no permite aun la utilización de productos químicos para la producción. El 66% de la población vive en zonas rurales, quienes se dedican a la agricultura y en parte a la ganadería en los diferentes cantones de la provincia los mismos que son Morona, Méndez, Palora, Sucúa, Huamboya, Pablo Sexto, Limón Indanza, San Juan Bosco, Tiwintza, Taisha, Logroño.

GRAFICO N° 1 POBLACIÓN DE MORONA SANTIAGO



Fuente: INEC 2010
Elaborado por la autora.

Existen órganos del Estado cuyas funciones son velar por el bienestar del sector productivo, sin embargo; no se ha visto el trabajo reflejado, existen políticas del estado que actualmente el gobierno a través del MAGAP se encuentra suministrando pero de manera aislada, por ejemplo la entrega de urea al sector productivo, no obstante cada órgano encargado del apoyo trabaja por separado, sin embargo; en parte han apoyado a la producción, no existe una política de comercialización de los productos.

Dentro la provincia el 75.9% de la población se dedica a la agricultura, motivos por los cuales se califica a la provincia como una provincia agrícola. Existen cultivos grandes medianos y pequeños.

De acuerdo al censo del INEC del 2010 la mayor parte de personas trabajan de forma independiente, conformado por el 46,6% que trabajan por cuenta propia, un 8.3% son jornaleros o peón, el 1.8% son empleados domésticos, el 17,4% son empleados del estado; de las cuales un 5.4% de hombres y un 5% de mujeres aportan al seguro campesino; el 17,3% de hombre y el 16.9% de mujeres aportan al seguro general y 1.2% 0.8% aportan al seguro voluntario y el porcentaje más grande de la población no aporta al seguro, lo que se demuestra que existe la población de morona Santiago cuando terminen su vida productiva no contara con una jubilación.

1.1. Cultivos de malanga en el Ecuador

En el Ecuador los lugares con cultivo de malanga son: Santo Domingo de los Tsáchilas, Patricia Pilar, La Unión, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Puerto Limón, Luz de América, Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado, La Concordia, Quevedo, Quinindé, Valencia, Mocache, Buena Fe, El Carmen, Puerto Cayo (Manabí), Península de Santa Elena (Guayas), El Oro, Huamboya, Méndez, (Morona Santiago), zonas más representativas.

La superficie de este tubérculo en el país ha tenido un incremento acelerado, de acuerdo a estadísticas del periodo 1994 – 2001, alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual de 121 %. En el año de 1994 había unas 20 hectáreas y en el año del 2001 se estimó una superficie de 4,700 hectáreas cultivadas de malanga. Los tres años siguientes al 2001 la producción, tuvo un comportamiento parecido, presentando una tasa de crecimiento promedio anual de 106 %. No así el rendimiento promedio por hectárea, que decreció desde 5.25 TM./Ha hasta 3.15 TM./Ha., producido por la sequía existente y también la falta de una tecnificación en el cultivo. (INEC, 2001).

Desafortunadamente no existe un censo actualizado que determine la producción de este tubérculo en el país, únicamente se cuenta con los pronunciamientos en el Diario El Universo de la Asociación de Productores de Malanga del Ecuador, que en octubre 9 de 2010, a través del Presidente de la Asociación, Roberto Flor, quien dio a conocer que

aunque no hay datos estadísticos de hectáreas sembradas se calcula que puede haber 2.200 hectáreas en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos. En la actualidad –dice el dirigente– los socios reúnen 700 hectáreas... Aunque la Asociación aun no inicia como gremio sus exportaciones, se calcula que este año se han enviado, en forma independiente, más de 900 contenedores y el año pasado 780 contenedores (Flor, 2010).

En la siembra de malanga el índice de empleo directo, resulta ser aproximadamente el 1.6 personas por hectárea, incluyendo al personal administrativo y de comercialización del producto. Por lo tanto esta actividad beneficia directamente a tres mil quinientos veinte jefes de familia.

En la actualidad en el Ecuador existen algunas empresas que se dedican a dar un valor agregado a la malanga, con procesamientos que las convierten en snaks y harinas.

La malanga es consumida internamente como tubérculo, debido al poco conocimiento e industrialización de la producción; en muchas ocasiones incluso es utilizada como alimento de engorde para los animales, como los porcinos.

1.2. Producción - oferta de malanga de Morona Santiago.

Para determinar la producción de malanga en la Provincia de Morona Santiago se tomará como fuente primaria la Consultoría: “Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y Papa China en el Cantón Morona en el 2010”, contratada por el Gobierno Provincial de Morona Santiago y elaborada por el Consultor Hugo Morales San Martín. La consultoría realizó un sondeo en una muestra de 184 productores, de una población de 279 productores de la Provincia de Morona Santiago; entre esta población se encuentra productores de malanga y papa china.

Según este estudio los cantones que producen la malanga son: Sucúa, Logroño, Méndez, Morona y Huamboya como los principales cantones productores del tubérculo, el cantón pablo sexto es nuevo en producir, recién ha iniciado la producción.

A continuación se demuestra en el cuadro N° 1 los principales cantones de Morona Santiago productores de malanga:

CUADRO N°. 1 NÚMERO DE CULTIVOS POR CANTONES 2010

Cantón	Total muestra	% Total de productores	Total cultivos
Sucúa	4	1,35	5
Logroño	1	1,44	1
Méndez	2	1,48	3
Morona	24	1,53	37
Pablo Sexto	9	1,78	16
Huamboya	9	1,54	14
Total Principales Cantones de Morona Santiago productores de malanga			76

Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el cantón Morona. 2010.
Elaborado por la autora.

Como se observa en el cuadro N° 2 existe una producción de malanga dentro del año 2010 de aproximadamente 119 hectáreas de cultivo; no obstante estas áreas de cultivo no son solo de malanga, también considera cultivos asociativos para aprovechar el terreno.

CUADRO N°. 2 SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO (2010)

			Total muestra		Total productores	
Cantón	Edad del cultivo	% Total de productores	# de cultivos	área cultivada	# de cultivos	área cultivada
Sucúa	1 a 3 meses	1,35	6	5700	8	0,77
	4 a 7 meses		3	5800	4	0,78
	8 a 11 meses		0	0	0	0
	12 o más de 12 meses		7	8900	9	1,2
	Total Ha					2,74
Logroño	1 a 3 meses	1,44	3	1430	4	0,21
	4 a 7 meses		6	9525	9	1,37
	8 a 11 meses		0	0	0	0
	12 o más de 12 meses		3	1725	4	0,25
	Total Ha					1,82
Méndez	1 a 3 meses	1,48	1	300	1	0,04
	4 a 7 meses		0	0	0	0
	8 a 11 meses		4	2300	6	0,34
	12 o más de 12 meses		4	2800	6	0,41
	Total Ha					0,8
Morona	1 a 3 meses	1,53	10	24650	15	3,78
	4 a 7 meses		8	63550	12	9,73
	8 a 11 meses		14	106975	21	16,39
	12 o más de 12 meses		19	114900	29	17,6
	Total Ha					47,5

Pablo Sexto	1 a 3 meses	1,78	7	43750	12	7,8
	4 a 7 meses		11	12250	20	2,18
	8 a 11 meses		5	23700	9	4,22
	12 o más de 12 meses		4	22500	7	4,01
	Total Ha					18,21
Huamboya	1 a 3 meses	1,54	5	48400	8	7,44
	4 a 7 meses		9	45650	14	7,02
	8 a 11 meses		4	18900	6	2,91
	12 o más de 12 meses		12	119150	18	18,32
	Total Ha					35,68
Gualaquiza Palora	Total Ha					13,00
Total Ha de cultivo de Malanga en la Provincia de Morona Santiago						119,75
La variación entre número de cultivos con las áreas cultivadas obedece a la escala de las áreas cultivadas						

Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el Cantón Morona. 2010.

Elaborado y adaptado por: María Ester Zaruma

El estudio mencionado (VER SUPRA) revela que cada hectárea sembrada con malanga tiene un rendimiento de 278 quintales (Cantón Huamboya) si existe un cultivo eficiente; en el año 2010, 473 quintales no se comercializaron porque terminaron como producto de tercera, lo que lleva a deducir que la producción de cormos de malanga en Morona Santiago para el año 2010 podría haber sido de aproximadamente 1460 toneladas. Los volúmenes de producción de malanga son anuales, según datos del mismo estudio. (Morales San Martín, 2010, pág. 31); En donde además afirma que el 91% de la producción es manual, que solo con implementar un sistema mixto en las fincas más grandes, es decir realizar el labrado con maquinaria, la producción crecería; así mismo las áreas disponibles para ampliar la producción son 435,31 hectáreas; esta información y la posibilidad de obtener semillas certificadas de buena calidad, lleva a concluir que el cultivo de malanga puede incrementarse exponencialmente.

Al observar el Cuadro No. 2, año en el que se empezó a cultivarse la malanga, se deduce que la cantidad producida tiene un comportamiento variable año a año y según datos de la misma consultoría las proyecciones de producción de malanga en Morona Santiago las presentan según se ve en el Cuadro No 3, cabe señalar que es una posición muy conservadora, porque no toma en cuenta la posible tecnificación de la producción que

podría darse, al contar con un estudio que analice sus perspectivas reales de comercialización.

CUADRO N°. 3
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE MALANGA DE PRIMERA Y SEGUNDA, EN TONELADAS MÉTRICAS

Cantón	Años 2008	Años 2009	Años 2010	Tasa Creci	Años 2011	Años 2012	Años 2013	Años 2014	Años 2015	Años 2016	Años 2017	Años 2018	Años 2019	Años 2020
Pablo Sexto	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Huamboya	420	526	1167	67 %	1945,56	3244,02	5409,07	9019,08	15038,4	25075	41810,1	69714,1	116241	193821
Morona	146	121	537	92%	1031,23	1980,79	3804,71	7308,09	14037,4	26963	51790,5	99479,2	191080	367026
Sucúa	61	48	23	-39%	14,06	8,64	5,31	3,26	2,01	1,23	0,76	0,47	0,29	0,18
Logroño	53	35	30	-24%	22,92	17,39	13,19	10	7,59	5,76	4,37	3,31	2,51	1,91
Méndez	0	13	4	-67%	1,48	0,49	0,16	0,05	0,02	0,01	0	0	0	0
Total Quintales	678	743	1761	61%	2838	4573	7369	11875	19135	30835	49687	80066	129019	207902
TOTAL TONELADAS	33,9	37,2	88,1	61 %	141,9	228,7	368,5	593,8	956,8	1542	2484	4003	6451	10395
TONELADAS DE PRODUCCIÓN DE MALANGA DE TERCERA														
Total qq Malanga 3era	461	187	473	1,27%	479	485	491	497	503	510	516	523	529	536
TOTAL TONELADAS	23,1	9,35	23,7	1,27%	23,95	24,25	24,55	24,85	25,15	25,5	25,8	26,15	26,45	26,8
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE MALANGA (TONELADAS)														
TOTAL Malanga 1era, 2da y 3era	57	46,5	112	62,4 %	165,9	252,9	393	618,6	981,9	1567	2510	4029	6477	10422

Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el Cantón Morona. 2010.

Adaptado por: María Ester Zaruma

El cuadro muestra tasas de crecimiento de malanga de primera y segunda positivas, para el cantón Morona (92,08%), seguido por el cantón Huamboya (66,74%), tasas que tienen este comportamiento porque los productores se han incrementado o se han iniciado nuevos cultivos, estos cantones muestran que la producción puede contribuir eficazmente para exportar grandes volúmenes. En cambio para los cantones restantes las tasas de crecimiento son negativas: Cantón Sucúa (-38,54%); Cantón Logroño (- 24,15%); Cantón Méndez (- 66,67%), sin que esto signifique que éstos no pueden aumentar su producción. Para el cantón Pablo Sexto los cálculos no se realizan dado que su producción de malanga se implementa a partir del año 2010.

La malanga semiprocada puede utilizar cormos de tercera, es por eso que el cuadro toma en cuenta también la malanga de rechazo, incrementando la disponibilidad del producto, objeto de estudio.

1.3. Análisis de la situación actual del entorno de la malanga en Morona Santiago:

Debilidades: el sector productivo de malanga en morona Santiago carece de apoyo por parte de los actores directos e indirectos como son:

- ✓ Falta de apoyo de los organismos gubernamentales.
- ✓ Producción sin un mercado seguro
- ✓ No existe organización formal de productores.
- ✓ Desconocimiento de estrategias de negocio.
- ✓ Débil poder de negociación de los productores, falta de experiencia, desconocimiento de mercado.
- ✓ Falta de sistemas técnicos de producción y cosecha.

Fortalezas

- ✓ Tierras productivas y con proyección de ampliación del área productiva.
- ✓ Rendimiento de producción óptima.
- ✓ Producción continua durante todo el año, sin problemas de épocas climáticas.
- ✓ Existencia de mano de obra en el sector.
- ✓ Producto libre de químicos, debido a las bondades del terreno y las ventajas climáticas acordes para este tipo de producción.

Amenazas

- ✓ Reducción de la producción por la desmotivación en la cadena de comercialización.
- ✓ Tributación fiscal del impuesto a las tierras.
- ✓ Discriminación del producto.
- ✓ Manipuleo de precios por los intermediarios, la inestabilidad de precios se da por la falta de sistemas de comercialización.
- ✓ Incertidumbre en la renovación del ATPDEA.
- ✓ Distancia, costos de fletes y seguros son más altos frente a Nicaragua, Costa Rica.
- ✓ Precios más bajos de la competencia en el mercado estadounidense.

Oportunidades.

- ✓ Mercado externo competitivo.
- ✓ Consumo de productos derivados de malanga en el mercado nacional interno.
- ✓ Acuerdos comerciales internacionales existentes positivos.
- ✓ Certificado de producto orgánico, el producto orgánico tiene mayor aceptación en el mercado por ende es más competitivo que cualquier producto tradicional.

1.4. Análisis de la competencia – ventajas competitivas

Para realizar el análisis de la competencia de mercado y el producto (la malanga) se realizara de acuerdo al Modelo de Michael Porter – cinco fuerzas. Se analizara las ventajas que cuenta la empresa Exportadora de Malanga Orgánica Amazónica frente a la Competencia.

1) Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Dentro de las empresas ya conformadas donde cuentan con infraestructura, financiamiento suficiente es más fácil crear barreras sin embargo “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA” a pesar de ser una empresa en proceso de creación en su etapa de introducción el mercado cuenta con ventajas en cuanto;

* Al producto, la malanga que pretende exportar la empresa es un producto totalmente orgánico y para ellos se contara con el certificado necesario que le dé un valor agregado y pueda ser más competitivo en el mercado que va a operar; además es un producto nuevo dentro del país ya que hasta el momento no existe ninguna empresa local dentro del territorio Ecuatoriano que elabore un producto igual, por lo que será un producto pionero y nuevo trayendo una barrera alta de entrada.

* Flexibilidad en innovación del producto, la empresa se encuentra en la posibilidad de acuerdo a su capacidad instalada de producción para adaptarse a los cambios requeridos por sus clientes.

* El costo de inversión para crear la empresa y procesar la malanga empacada al vacío requiere contar con maquinaria e infraestructura de valor.

* Desconocimiento del lugar por inversionistas, hasta el momento nadie ha puesto una empresa en la provincia de morona Santiago, lo que esto se convierte en una ventaja

competitiva para aprovechar la producción en su totalidad siendo los únicos en la demanda local de la malanga en Morona Santiago.

* Marca, contamos a nivel mundial gracias al reciente apoyo que el Gobierno Ecuatoriano a través del Ministerio de Industrias y Competitividad han emprendido el posicionamiento de la marca Ecuador, sin embargo el objetivo de ofertar la malanga Ecuatoriana será que al momento de la compra, en la mente del consumidor lo relacione rápidamente con producto Orgánico. Creándose de esta forma un fuerte en la posición de la marca. Por lo tanto busca convertirse en producto único y primero en el mercado objetivo.

Dentro de la filosofía empresarial de la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA”, esta que la competencia no está en el mercado local – interno, sino fuera; es decir, en el exterior cuando se exporte a Miami.

2)Poder de negociación de los proveedores, Al momento de realizar la inteligencia de mercado se visualizó que en la provincia de Morona Santiago existe producción suficiente y con proyección a extender los cultivos si los proveedores cuentan con un mercado seguro – de acuerdo a la información obtenida, no obstante en esta fuerza de mercado no habría dificultad la superación, además como estrategia futura se ha considerado dentro del plan la integración vertical hacia atrás, para asegurar que en algún periodo la empresa sufra desabastecimientos y de esta forma se asegura la materia prima y el cumplimiento de entrega Just in Time a los clientes de la empresa.

Además la integración vertical hacia atrás se convertiría en una barrera de ingreso a futuras empresas de la competencia, de esta forma se protegería la empresa con esta estrategia de integración, formándose una barrera de ingreso.

3)Poder de negociación de los Compradores o consumidores, es importante considerar los siguientes aspectos frente a la fuerza de mercado en cuanto a compradores, con el propósito de no ser desplazados por la competencia: se debe identificar los criterios de compra, aumentar la capacidad de desempeño de los compradores, estrategia de costos bajos.

En cuanto al poder de los compradores la empresa, “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA” con anticipación en el estudio de mercado

específicamente en lo que respecta a los precios se ha analizado que el precio de venta de producto es casi similar con un pequeño margen arriba de los que actualmente se encuentran la malanga en producto sin procesar en los Estados Unidos, no obstante se debe observar que es un precio bajo con relación a que el producto de la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA” es un producto neto, listo para que se le convierta en Snaks, harina o talco.

La diferenciación del producto es que es un producto orgánico lo cual es apetecido en cualquier lugar del mundo y eso es lo que marca la diferencia de los demás de la competencia a nivel mundial; con la nueva tendencia de consumo por consumir productos orgánicos, queda perfectamente diferenciado y es una garantía para que el cliente no opte por otros sustitutos.

La entrega en la distribución será de acuerdo a los términos acordados con el cliente; tanto en tiempos, calidad y cantidad de malanga, lo que permitirá que no sea desplazado el producto por la competencia; de la investigación que se realizó para el presente tesis se comprobó que existe muchas empresas que no toman en consideración el termino de entrega en los tiempos acordados.

4)Amenaza del ingreso de Productos sustitutos, dentro del mercado que está diseñado operar la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA”, existe productos sustitutos como la papa, yuca, entre otros que podrían convertirse en sustitutos indirectos de la malanga semiprocesada empacada al vacío. Sin embargo para contrarrestar esta amenaza de los productos sustitutos la estrategia se basara en la estrategia de diferenciación como: atención preferencial al cliente, mejora en el servicio, atención en tiempos óptimos. Tratando de fidelizar al cliente

5)Rivalidad entre los competidores, cuanto más existencia de competidores exista es más probable a que las empresas modifiquen sus estrategias adaptando a las necesidades de mercado, por lo tanto en esta fuerza de mercado la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA AMAZÓNICA”, tendrá que estar al tanto del desenvolvimiento de la competencia para re direccionar las estrategias competitivas, sin embargo el fuerte que tiene la empresa como ventaja competitiva es la calidad del producto gracias a las bondades de la calidad de terreno del cultivo de la malanga, son diferentes a los demás de la región y esto es lo que le dará al producto mayor competitividad.

Además como ventaja competitiva frente a los demás países que están fuera de la región del ATPDA, la malanga ingresara al mercado estadounidense con cero arancel lo que hace la diferencia en los costos y por ende permite la comercialización a un precio inferior.

1.5. Sistemas de comercialización de malanga en Morona Santiago

Los sistemas de comercialización utilizados para la malanga se encuentran referidos en el cuadro No. 4, en mayor proporción los productores utilizan el sistema de comercialización Productor – Agente – Mayorista – Minorista – Consumidor, lo que significa que 57% de productores de Morona Santiago entregan el producto a los agentes; la segunda forma de comercialización utilizada es la de Productor – Minorista – Consumidor, en este caso los productores sacan su producto al mercado o ferias libres, ahí lo venden a los comerciantes que expenden la malanga por libras al consumidor. Se puede percibir que las cadenas de comercialización manejadas son las más largas, lo que muestra que los productores tienen un precio disminuido en relación al mercado.

CUADRO N°. 4 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

Año 2010		P*	%
Sistema de Comercialización de Malanga en Morona Santiago (Sucúa, Logroño, Méndez, Morona, Pablo VI, Huamboya)	Productor-consumidor	15	7%
	Productor-minorista-consumidor	55	27%
	Productor-mayorista-minorista-consumidor	6	3%
	Productor-agente-mayorista-minorista-consumidor	117	57%
	No comercializa	12	6%

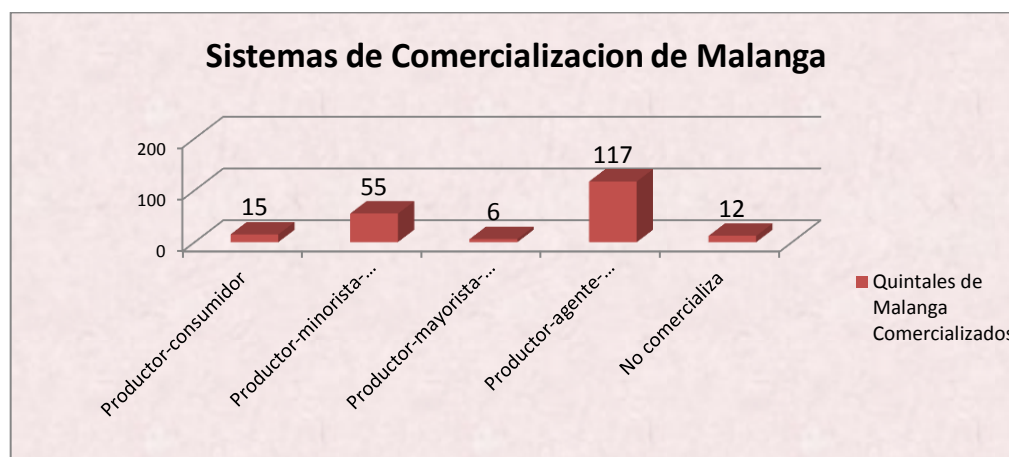
* Número de Productores.

Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el Cantón Morona. 2010.

Elaborado por: María Ester Zaruma

Para una mejor demostración se presenta gráficamente el sistema de comercialización de malanga, en el mismo que se visualiza el mayor canal de distribución: Productor-agente-mayorista-minorista-consumidor, ver gráfico No 2

GRÁFICO N°. 2 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MALANGA



Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el Cantón Morona. 2010.

Elaborado por: María Ester Zaruma

1.6. Situación de los productores de malanga en Morona Santiago

Actualmente dentro a provincia existe gran producción de malanga. El sector productivo de malanga en Morona Santiago cuenta con vastos volúmenes de producción de malanga, sin embargo no cuentan con un sistema de comercialización que les permita obtener un mejor nivel de vida,

Los productores de malanga están asentados en las zonas rurales de la provincia, a pesar de contar con ventajas productivas por la calidad del suelo, no cuenta con sistemas de tecnificación que le permita incrementar el rendimiento productivo.

El sector productivo de malanga se ha visto afectado por el abuso y manoseo de los precios de la malanga por parte de los intermediarios; lo que ha causado una desmotivación y por ende la baja de la producción; sin embargo continúan produciendo ya que esta es una fuente de trabajo que sustenta los gastos en las familias.

El nivel de vida en general de este sector por el hecho de vivir en el sector rural donde carecen de servicios básicos, el sistema de agua es entubado, o extraído de posos o de riachuelos lo que repercute en la salud, causando la desnutrición y el parasitismo; lo que se ve reflejado en el nivel de pobreza de este sector.

1.6.1. Economía

A pesar de que es un sector que produce y forma parte de la población económicamente activa; sin embargo sus ingresos no le permiten sustentar los gastos de los hogares; si consideramos que son familias con promedio de 6 a 7 miembros, esto en la población mestiza; en la población shuar productora de malanga el promedio oscila entre 10 miembros por familia, y las áreas de cultivo son inferiores a la áreas producidas por los mestizos; paradójicamente a pesar que poseen extensiones de terreno superiores a 100 hectáreas.

La mayoría de productores se dedican específicamente a la agricultura, por lo que sus ingresos dependen de la producción. Los cultivos que mantiene son multi-cultivos con productos que se pueden adaptarse a crecer en asociatividad por ejemplo dentro la malanga producen la yuca, frejol, etc., este tipo de producción les permite obtener ingresos para el sustento de sus hogares.

Dentro de este tipo de producción trabajan todos los miembros de la familia, esto es esposa e hijos que están en edad para hacerlo. El sector agropecuario es el principal eje que mueve la economía, ya que de este sector dependen muchas familias. El conjunto del sector agropecuario es la mayor fuente de empleo y el medio de vida básico de gran parte de la población provincial.

Las condiciones climáticas de la provincia de Morona Santiago, facilitan la diversidad de cultivos agrícolas que inciden en forma directa en la sostenibilidad de las economías de hogares de familias del sector rural. Además el clima es óptimo para el cultivo de malanga

1.6.2. Comercialización

La unidad de medida para la venta del producto se da por quintales o libras, dependiendo de la cantidad cosechada que mantenga cada productor, el precio varía en cada cantón y dependiendo como logren la negociación; esto es un promedio de 14-17 dólares por quintal.

La venta lo hace a través de intermediarios que comercializan el producto para exportar o vender a mayoristas fuera de la provincia.

A pesar de ser una provincia con producción de calidad por su producto orgánico, con volúmenes de producción considerables aún no existe el apoyo

gubernamental de los actores directos como MAGAP, Consejo Provincial, Municipios, para que busquen sistemas de comercialización que garanticen precio justo y comercialización segura; esto es que se garantice la venta total del producto y a precios rentables, de manera que puedan obtener rentabilidad y mejoren su nivel de vida.

Durante el proceso de la comercialización de la malanga les deja un sentimiento de inconformidad ya que dicen que sus productos en muchas ocasiones no les resulta ni para salvar los costos de producción.

1.6.3. Educación

Los cultivos productivos los hacen sin ningún tipo de tecnificación debido a su nivel rustico de conocimiento, en gran parte los agricultores tienen un mayor grado de analfabetismo muchos no han terminado la primaria, esto se puede percibir cuando se conversa con ellos. Por tal razón no buscan por si solos nuevas alternativas de expender el producto en nuevos mercados, ni mejorar el rendimiento productivo.

1.6.4. Expectativas

Aún confían y esperan que en algún momento el gobierno les apoye, existe por parte del Consejo provincial la oferta de construir un mercado de acopio para la producción, para luego el mismo Consejo provincial proceder con la comercialización. No obstante al momento de que la autora del presente trabajo entrevistó a tres grupos informales de productores de malanga, sobre la posibilidad de que en un futuro cercano se podrían asociar mediante un sistema de asociativismo con el propósito de exportar el producto a precios rentables en el mercado estadounidense, sin duda demostraron su grado de expectativa favorable para la viabilidad del plan, con el propósito de obtener utilidades y un mercado garantizando la venta de la totalidad de sus productos.

Pretenden ampliar sus áreas de producción si existiera un mercado a donde pudieran expender la malanga a precios que les represente sus costos y un margen de utilidad.

2. OFERTA Y COMPETENCIA EXTERNA

Según el Ministerio de Agricultura y Forestal de Guatemala (2000), la producción mundial de malanga durante la década de los años 1990 al 2000, tuvo un crecimiento del

80% en relación a la década anterior, debido principalmente al aumento de la superficie de producción.

El Continente Africano es el mayor productor de malanga en el mundo; seguido por Asia; en tercer lugar Oceanía; y, luego América, cultivándose principalmente en Venezuela, las Islas del Caribe y Centro América, en la misma década de los noventa (Ministerio de Agricultura y Forestal de Guatemala, 2000), así como en Guatemala en donde se cultiva solo en pequeñas cantidades y a nivel de huerto casero en el área rural. Los principales países consumidores y compradores son Estados Unidos y Puerto Rico.

GRÁFICO N°. 3



Fuente: Análisis de la cadena de Valor de Malanga en Nicaragua Bruke Le Pont., Año 2009

Los datos más actualizados disponibles de la producción mundial de malanga corresponden a los años 2005 al 2008, los países con mayor producción se encuentran en África seguido por América Latina, quizá la principal razón para esta situación es que éstos son países consumidores del tubérculo y poseen grandes extensiones de tierra disponible para su cultivo. Este dato es importante en el estudio, dado que en distancia solo Colombia competiría en precios con el Ecuador en cuanto a niveles de oferta y además es interesante visualizar que Colombia es consumidor; sin embargo cabe destacar, que México es un potencial exportador (Cfr. INFRA), en este país, estos últimos años se han iniciado proyectos de producción de cormos de malanga y, en ese caso, se disminuiría la ventaja comparativa del país.

CUADRO N°. 5
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA MUNDIAL DE LA MALANGA (ÑAMES) PERIODO DEL
2005 AL 2008.

PAISES	PRODUCCION MUNDIAL							
	2005		2006		2007		2008	
	FOB EN MILES	TM EN MILES	FOB EN MILES	TM EN MILES	FOB EN MILES	TM EN MILES	FOB EN MILES	TM EN MILES
Nigeria	5.488.688,00	34.000.000,00	5.927.783,00	36.720.000,00	5.026.346,00	31.136.000,00	5.652.864,00	35.017.000,00
Côte d'Ivoire	791.386,00	5.160.307,00	854.061,00	5.568.989,00	895.963,00	5.842.207,00	1.063.239,00	6.932.950,00
Ghana	785.467,00	3.892.500,00	766.802,00	3.800.000,00	883.031,00	4.375.990,00	987.731,00	4.894.850,00
Benin	259.938,00	2.083.785,00	313.343,00	2.239.757,00	172.716,00	1.682.190,00	203.525,00	1.802.944,00
Togo	105.976,00	585.427,00	113.524,00	621.055,00	112.130,00	618.212,00	116.140,00	638.087,00
República Centroafricana	63.563,00	350.000,00	67.196,00	370.000,00	67.196,00	370.000,00	67.196,00	370.000,00
Camerún	55.414,00	343.270,00	59.214,00	366.808,00	56.501,00	350.000,00	56.501,00	350.000,00
Papua Nueva Guinea	58.519,00	290.000,00	58.519,00	290.000,00	62.554,00	310.000,00	62.554,00	310.000,00
Colombia	49.109,00	279.732,00	45.765,00	260.685,00	45.853,00	261.188,00	46.654,00	265.752,00
Chad	47.925,00	250.000,00	52.717,00	275.000,00	61.344,00	320.000,00	77.638,00	405.000,00
TOTAL		47.235.021,00		50.512.294,00		45.265.787,00		50.986.583,00

Fuente: FAOSTAT PRODUCCIÓN AGRÍCOLA. FAO

Elaborado por: María Ester Zaruma

De acuerdo a la fuente de la FAO, los principales países productores de malanga a nivel mundial son: Nigeria con el 68,68%, Costa de marfil el 13,60%, Ghana 9,60%, Benín 3,54%, Togo 1,25%, Chad 0,79%, República Centroafricana 0,73%, Camerún 0,69%, República Nueva Guinea 0,61, Colombia 0,52%. Esta participación en la producción corresponde a los diez mayores productores del mundo.

CUADRO N°. 6

TASA DE CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL.

PRODUCCION MUNDIAL	ANO	EN MILES TM	TASA CRECIM.
	2005	47.235.021,00	
	2006	50.512.294,00	7
	2007	45.265.787,00	(10)
	2008	50.986.583,00	13
	TOTAL	193.999.685,00	9
	TASA PROMEDIO		3

Fuente: FAOSTAT AGRÍCOLA- FAO.ORG

Elaborado por: María Ester Zaruma

2.1. Principales mercados de la malanga

Para establecer las tendencias del mercado mundial se detallarán los principales destinos de exportación de la partida arancelaria 0714 Raíces de yuca, Arrurruz o salep, aguaturmas, camotes y raíces y tubérculos similares ricos en fécula o inulina, frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso troceados, del sistema armonizado, los destinos están ordenados por valores totales de exportación.

CUADRO N°. 7
DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRENDIDOS EN LA
SUBPARTIDA 07.14
(Miles de dólares - Valor Total Exportado 2005-2010)

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAÍS	TONELADAS	FOB – USD	% / TOTAL FOB – USD
071410000	RAÍCES DE YUCA (MANDIOCA)				
		ESTADOS UNIDOS	14,074.65	6,728.39	9.85
		PUERTO RICO	4,126.76	2,348.16	3.44
		COLOMBIA	28,797.23	2,153.79	3.16
		REINO UNIDO	1,605.33	1,204.61	1.77
		ESPAÑA	4,118.58	1,148.59	1.69
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	748.68	441.38	0.65
		REUNIÓN	94.61	119.55	0.18
		BÉLGICA	177.92	119.23	0.18
		CANADÁ	23.96	15.05	0.03
		FRANCIA	4.28	4.73	0.01
		BAHAMAS, ISLAS	4.37	4.44	0.01
		ANTILLAS HOLANDESAS	25.47	4.23	0.01
		CHILE	1.78	3.93	0.01
		PANAMÁ	1.66	2.51	0.01
		ITALIA	0.83	1.05	0.01
		ALEMANIA	1.89	0.57	0.01
		REPUBLICA DOMINICANA	1.64	0.42	0.01
		MÉXICO	0.08	0.09	0.01
TOTAL SUB-PARTIDA		18 Países	53,809.63	14,300.62	20.94
071420000	CAMOTES (BATATAS, BONIATOS)				
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	12.45	19.18	0.03
		FRANCIA	9.96	11.33	0.02
		ESTADOS UNIDOS	2.02	10.08	0.02
		COREA (SUR), REPUBLICA DE	1.92	3.23	0.01
		AUSTRALIA	0.01	0.01	0.01
TOTAL SUB-PARTIDA		5 Países	26.33	43.81	0.07
071420100	PARA SIEMBRA				
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	10.88	25.69	0.04
		ESTADOS UNIDOS	2.08	13.62	0.02
		ESPAÑA	5.08	1.40	0.01

TOTAL SUB-PARTIDA		3 Países	18.04	40.71	0.06
0714209000	LOS DEMÁS				
		ESTADOS UNIDOS	317.92	183.76	0.27
		COLOMBIA	609.10	54.91	0.09
		FRANCIA	11.96	14.20	0.03
		REINO UNIDO	10.60	8.45	0.02
		ESPAÑA	0.01	0.05	0.01
		ANTILLAS HOLANDESAS	0.01	0.01	0.01
		ALEMANIA	0.01	0.01	0.01
TOTAL SUB-PARTIDA		7 Países	949.58	261.36	0.39
0714901000	MACA (LEPIDIUM MEYENII)				
		ESTADOS UNIDOS	1,436.89	854.49	1.26
		PUERTO RICO	164.98	103.08	0.16
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	25.20	14.28	0.03
		ESPAÑA	12.44	2.27	0.01
TOTAL SUB-PARTIDA		4 Países	1,639.50	974.11	1.43
0714909000	LOS DEMÁS				
		ESTADOS UNIDOS	62,750.28	41,583.57	60.88
		PUERTO RICO	15,152.63	10,631.60	15.57
		ESPAÑA	487.58	258.68	0.38
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	308.05	102.88	0.16
		FRANCIA	46.92	39.21	0.06
		REINO UNIDO	38.13	38.34	0.06
		GUADALUPE	25.46	21.32	0.04
		CANADÁ	11.77	5.19	0.01
		PORTUGAL	19.22	3.64	0.01
		NUEVA ZELANDA	3.99	3.36	0.01
		ALEMANIA	9.60	2.87	0.01
		NICARAGUA	5.30	1.89	0.01
		RUSIA	5.38	0.60	0.01
		CHILE	0.06	0.19	0.01
		ANTILLAS HOLANDESAS	0.01	0.01	0.01
		JAPÓN	0.00	0.00	0.00
TOTAL SUB-PARTIDA		16 Países:	78,864.32	52,693.31	77.14
TOTAL GENERAL			135,307.39	68,313.90	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

Los destinos de exportación de la malanga son variados, sin embargo Estados Unidos constituye el mayor centro de consumo ver infra.

2.2. Principales exportadores de malanga en el Ecuador

Los exportadores de Malanga en el Ecuador se detallan en el cuadro No. 9, éstos exportan la malanga fresca, de primera calidad, que es aquella cuyos cormos tienen como mínimo 6 pulgadas de largo y 8 onzas de peso, tubérculo lavado y empacado en cajas de 40 a 42 libras cada una; en ningún caso pelada y empacada. La dimensión del tamaño varía de acuerdo a los sistemas de tecnificación el cultivo. Durante el año 2008 el número de

exportadores se ha incrementado, por lo que también se ve reflejado en las exportaciones en la cantidad exportada en el 2008 (VER INFRA).

Al observar el cuadro No 8 se puede ver el incremento de empresas exportadoras en el año 2006 con respecto al 2005 y así sucesivamente año tras año hasta el 2010; sin embargo algunas empresas exportadoras no han continuado con la actividad durante el periodo observado de acuerdo a la información proveída por el Banco Central del Ecuador; para hacer un análisis se debe considerar a otras variables, como cantidades de toneladas exportadas ver gráfico No 5 que demuestra que la cantidad sigue una tendencia al alza; lo que se puede deducir que los mayores exportadores permanecen constante y dicha variación de distintos exportadores que asoman momentáneamente en diferentes periodos no son más que empresas que representan cantidades pequeñas en la exportación total del producto.

CUADRO N°.8
EXPORTADORES DE MALANGA ECUATORIANA

PERIODO	EXPORTADORES	PERIODO	EXPORTADORES
2005	Veconsa S.A.	2006	AGRIEXELL S.A.
	ECU BOSQUE ECUBOS COMPAÑIA ANONIMA		ECUADOR PARAISO TROPICAL E.P.T. S.A.
	AGRIEXELL S.A.		PALACIOS WANKE HENRY MICHAEL
	SOITGAR S.A.		NUÑEZ NARANJO CARLOS WASHINGTON
	CONSORCIO BAHAMONDE S.A.		SOITGAR S.A.
	SELVATICA S.A. SELVAFRUIT		SEVENSEAS CORP. S.A.
	WEISSON LIUBA JUAN MANUEL		ARATON S.A.
	ALZAMORA ENDARA ROBERTO XAVIER		LADENCORP S.A.
	SOTO ROMERO ROBERTO		RAMIREZ CEVALLOS LIBER DOLORES
	EXPORTACIONES HIGHLANDGOURMET S.A.		RACINES PROAÑO LORENA DE JESUS
	INDUSTRIAL LINGESA S.A		ALZAMORA ENDARA ROBERTO XAVIER
	MACIAS MOSQUERA AMALIA BETSABETH		FLOR FREIRE ROBERTO ALEJANDRO
			ROSETO LITARDO CLEVER LUIS
			SOTO ROMERO ROBERTO
			EXPORTACIONES HIGHLANDGOURMET S.A.
			MACIAS MOSQUERA AMALIA BETSABETH
			ALBA DEL ECUADOR S.A. ALBECUA

PERIODO	EXPORTADORES	PERIODO	EXPORTADORES
2007	NUÑEZ NARANJO CARLOS WASHINGTON	2008	SHAYDAL S.A.
	DUNN DELGADO ROBERTO EDUARDO		TROPICALFRUIT EXPORT S.A.
	INDUSTRIAL PESQUERA STA.PRISCILA S.A.		CIMEXPORT S.A.
	AGRIEXELL S.A.		CEREZO EGUEZ FERRY GASTON
	CIMEXPORT. S.A.		CORPORACION GRUPPO SALINAS
	AGRIPROCORP S.A.		VORBECK MENA HELGE EDUARDO
	TROPICALFRUIT EXPORT SA		FLOR FREIRE ROBERTO ALEJANDRO
	CABRERA LARREA GUILLERMO PATRICIO		RITCYMAR S.A.
	PALMA RAMIREZ JORGE WASHINGTON		SOITGAR S.A.
	SHAYDAL S.A.		ALBA DEL ECUADOR S.A. ALBECUA
	VORBECK MENA HELGE EDUARDO		VERYTECH S.A.
	ALZAMORA ENDARA ROBERTO XAVIER		SALAZAR VALENCIA JORGE LUIS
	ROSETO LITARDO CLEVER LUIS		CABRERA LARREA GUILLERMO PATRICIO
	SOTO ROMERO ROBERTO		EXPOCA?ARTE S.A.
	ECU BOSQUE ECUBOS COMPAÑIA ANONIM		JMW TROPICAL & JR PRODUC CORP S.A.
	MACIAS MOSQUERA AMALIA BETSABETH		AGRIPROCORP S.A.
	ALZAMORA ENDARA ROBERTO XAVIER		MAQUILAS SUPERIORES LUQUE S.A.
	FLOR FREIRE ROBERTO ALEJANDRO		EXPO - IMPO - PAVAR S.A.
			PALMA RAMIREZ JORGE WASHINGTON
			AGRICOLA MONTEBELLO S.A.
			EXPORTACIONES DUREXPORTA S.A.
			ECU BOSQUE ECUBOS COMPAÑIA ANONIM
			DUNN DELGADO ROBERTO EDUARDO
			RODRIGUEZ NAVARRETE SUCRE JOSE

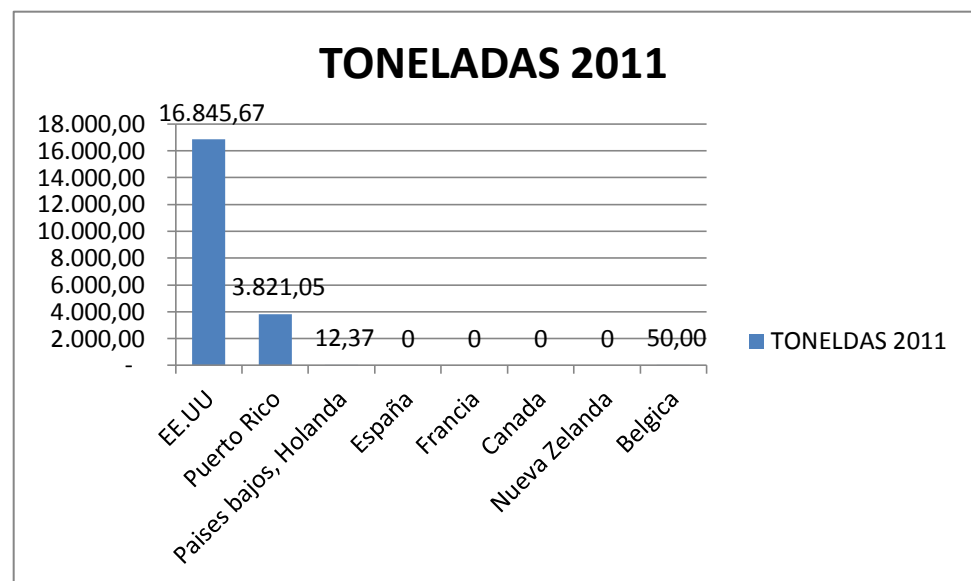
PERIODO	EXPORTADORES	PERIODO	EXPORTADORES
2009	SOITGAR S.A. INDUGLOB S.A. CABRERA LARREA GUILLERMO PATRICIO TROPICALFRUIT EXPORT S.A. TRANSLATIN S.A. ÁLVAREZCEDEÑO NELLY DEL CARMEN AGRÍCOLA MONTEBELLO S.A AGRIPROCORP S.A AGROINDUSTRIAS HOLGUIN VELASTEGUI CIA LTDA ALBA DEL ECUADOR S.A CIMEXPORT-COMERCIO IMP. Y EXP S.A DUNN DELGADO ROBERTO EDUARDO EXPO-IMPO PAVAR S.A EXPORTACIONES DUREXPORTA S.A FADAVILL S.A EXPOSACHA S JMW TROPICAL & JR PRODUCE CORP S.A MAQUILAS SUPERIORES LUQUE QUALITY S.A MARILO S.A NAVARRO VICENT DIANA ROCÍO NUTRIECOPAD S.A VINTICORP S.A SOTO ROMERO ROBERTO SERVILORD S.A BORVECK MENA HELGE EDUARDO	2010	INDUGLOB S.A. CABRERA LARREA GUILLERMO PATRICIO MIYAQUIL S.A AGRÍCOLA MONTEBELLO S.A AGRIPROCORP S.A TRANSLATIN S.A. ALBA DEL ECUADOR S.A ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MALANGA JOYA MALANGA ASOCIAGROUP S.A CEVALLCON S.A CIMEXPORT-COMERCIO IMP. Y EXP S.A EXPOKIRINA S.A EXPOSACHA S FADAVILL S.A GRUPOROLDAN CIA LTDA JMW TROPICAL & JR PRODUCE CORP S.A MALANGA & TROPICALES S.A M&T MERCAGRO S.A NAVIA GALLARDO JOSÉ FERNANDO PROYIMAR S.A RAMÍREZ CEVALLOS LÍBER DOLORES RAMOS SUAREZ LUIS EMILIO REFIN S.A SOITGAR S.A SOTO ROMERO ROBERTO TROPICALEXPOR S.A BORVECK MENA HELGE EDUARDO VELE VÉLEZMARÍA AUXILIADORA TROPICALFRUIT EXPORT SA SERVILORD S.A SOITGAR S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: María Ester Zaruma

A continuación en los siguientes gráficos se puede observar el porcentaje exportado de malanga a sus principales mercados en el exterior, así como los porcentajes año tras año al mercado de estados Unidos.

En el grafico No 4 muestra las exportaciones realizadas durante el año 2011 de los cuatro países mayores de destino de la malanga Ecuatoriana, en el eje de las x muestra todos los países importadores desde el periodo 2005 al 2011; sin embargo se grafica el año 2011 como referencia cercana al año de ejecución del plan.

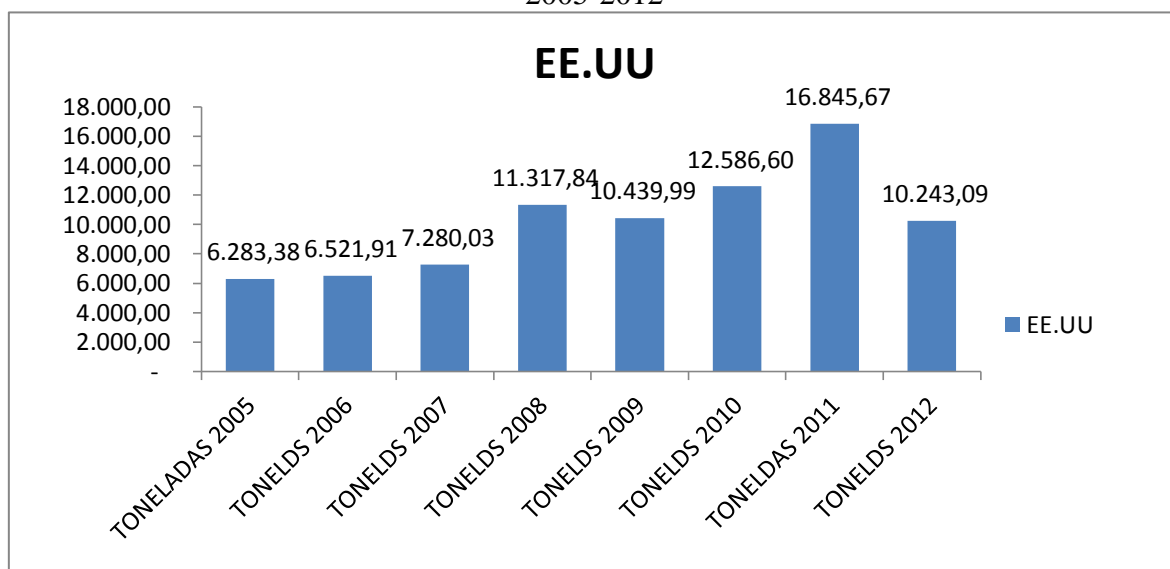
GRAFICO N°4 EXPORTACIONES DE MALANGA DEL ECUADOR EN TM AL EXTERIOR EN EL AÑO 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por la autora

El grafico N° 5 demuestra la cantidad de toneladas métricas que se exportó desde el Ecuador al mercado estadounidense en cada año desde el 2005 al 2012.

GRÁFICO N° 5 EXPORTACIONES EN TM DE ECUADOR A EE.UU., PERIODO 2005-2012

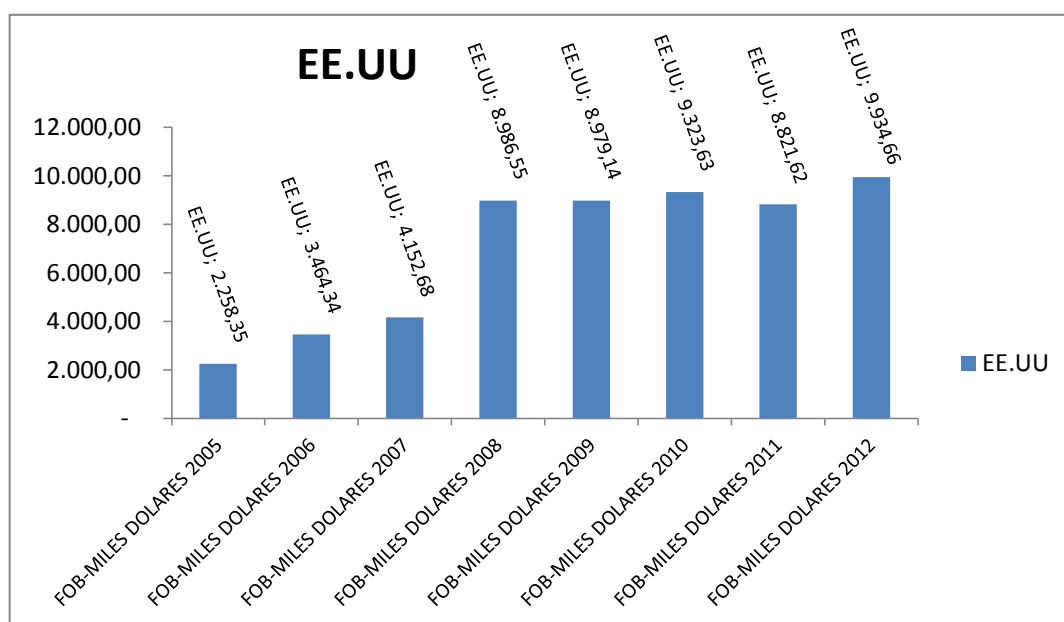


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por la autora

El grafico N° 6 demuestra las exportaciones de malanga desde el Ecuador al mercado estadounidense en valor Fob desde el año 2005 al 2012

GRAFICO N° 6EXPORTACIONES DE MALANGA ECUATORIANA EN MILES DE DÓLARES A EE.UU. PERIODO 2005-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por la autora

Los gráficos número 4, 5 y 6; demuestran la participación de las exportaciones de malanga que se ha realizado en un 81% al mercado estadounidense; seguido por un 19% a Puerto Rico lo que demuestra que es un mejor mercado el estadounidense para la malanga, considerando las ventajas de los programas de preferencia arancelaria que mantiene Ecuador con EE.UU. según esta información las exportaciones durante el periodo 2005-2012, y basándose en el comportamiento histórico de las cantidades y valores en dólares exportados se puede concluir, que la cantidad en toneladas métricas ha incrementado en un porcentaje inferior al porcentaje del valor FOB de las exportaciones durante el periodo analizado; en el año 2009 la cantidad TM exportada ha reducido la cantidad en un punto porcentual con relación al 2008, sin embargo; el valor FOB en el 2009 ha mantenido su valor porcentual, lo que demuestra que el precio de la malanga siempre ha estado en alza

2.3. Producción y oferta Mexicana

La producción y oferta exportable de Malanga desde México es importante en este estudio, por la cercanía de este país con el target escogido y las preferencias arancelarias que este país tiene, con Estados Unidos. En México, la Fundación “Produce Sinaloa”, anota que el paquete tecnológico propuesto para la validación del cultivo de malanga en el sur, tiene un costo de producción estimado de 45 mil pesos por hectárea, que al considerar los rendimientos obtenidos en Oaxaca y Veracruz (25 toneladas por hectárea) y el precio pagado en campo al productor de estos estados (5 pesos por kilo), se tiene un ingreso bruto de 125 mil pesos por hectárea, la rentabilidad que este cultivo presenta es de 1.77 por cada peso invertido el productor gana.

En México, la malanga se produce en Oaxaca y Veracruz, en Oaxaca se cultivan, aproximadamente, 300 hectáreas para exportación a Estados Unidos y Canadá. “El rendimiento promedio es de 25 toneladas por hectárea (t/ha), lo que genera una derrama económica superior a los \$6’000,000.00” (Pardo Arriola, 2009, pág. 15). Con una demanda de 80 mil toneladas al año.

2.4. Producción y oferta de Costa Rica, Nicaragua.

Costa Rica, Nicaragua, también exportan malanga, pero en conjunto no superan las 15 mil toneladas, por lo que existe un déficit en la oferta de 58.33%.

Entre 2006 y 2009 la CJS (Cooperativa Jorge Salazar) (S/R, Hacia un mejor entendimiento de la pobreza: reducción del potencial de los enfoques de desarrollo de cadenas de valor en Nicaragua, 2010) exportó más de 60 contenedores de malanga a Miami, con un valor aproximado de US\$2 millones. Para 2009 aproximadamente 400 productores entregaban malanga a la CJS. Además, la CJS construyó una planta procesadora, con un promedio de 60 empleos de temporada, y desarrolló las capacidades necesarias en temas complejos de logística y seguridad de los alimentos para poder exportar la malanga. No obstante, los subsidios totales directos de Technoserve y otros se han limitado a tan solo US\$80.000, con poco apoyo para asistencia técnica a los productores de las cooperativas afiliadas.

Nicaragua exportó a estados unidos en el año 2004 según Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua 44.83 toneladas métricas que representaron un valor de \$15400,00 dólares FOB,

Durante el primer año (2009) (SUBPROGRAMA:Fomento de la competitividad y producción, 2008), se iniciara con la siembra de áreas de semillas, se estima la producción 50 manzanas de malanga. Para el año 2010 se estima una producción de las áreas en 250 manzanas de malanga; para el 2011, las 250 manzanas rendirán una producción anual estimada de 50,000 qq de malanga.

2.5. Producción y oferta en Bogotá y la Guajira

De la información que se ha obtenido respecto de la producción de malanga en Colombia se conoce por referencias que en la Guajira producen alrededor de 780 productores pequeños, en una área estimada de cosecha de 670 hectáreas, actualmente la producción se está destinando al autoconsumo y al mercado local; sin embargo, existe una demanda de compradores de malanga de Cartagena con el propósito para exportar al mercado estadounidense; ya que estos han detectado una demanda de las comunidades latinas en Estados Unidos, especialmente de los inmigrantes de origen cubano y puertorriqueño para quienes este producto ha sido parte tradicional de su dieta (Deprtamento nacional de planificacion de Colombia, 2007).

2.6. Análisis de la competencia

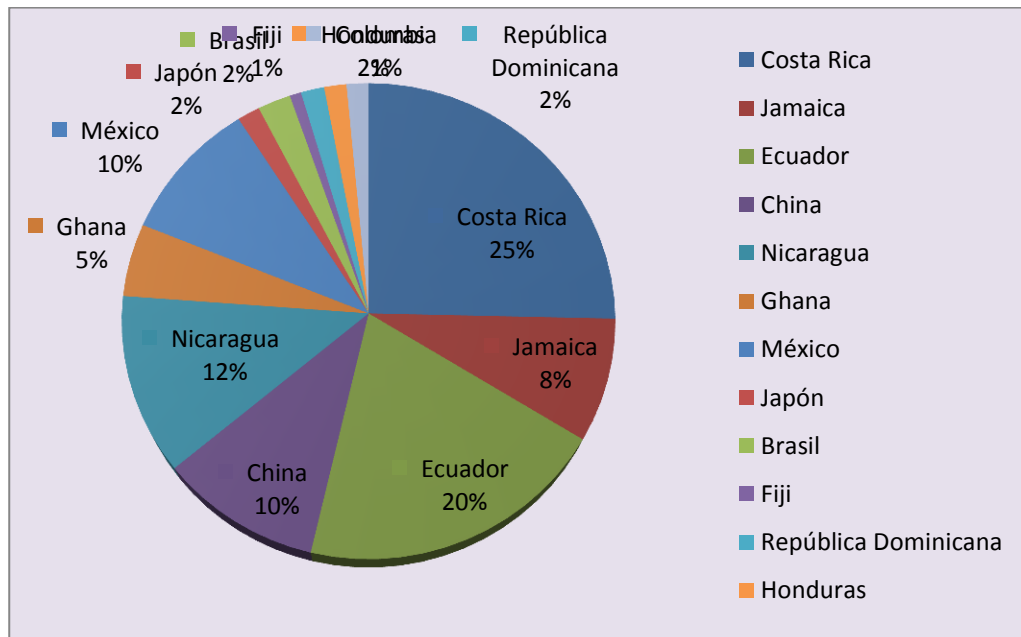
Los únicos países que exportan malanga actualmente son Costa Rica, Nicaragua y Ecuador, pero en conjunto no superan las 15 mil toneladas, por lo que existe un déficit de 50% (Durán Peña)

Siendo el continente africano el mayor productor a nivel mundial de Malanga, Morona Santiago tiene una ventaja competitiva ya que Ecuador mantiene vigente el tratado ATPDA, sobre preferencias arancelarias es decir no pagamos arancel, frente a este grupo de países, lo que hace que los precios sean inferiores para el presente plan, el continente africano se encuentra a una mayor distancia a EE.UU. con respecto de Ecuador, lo que hace que los costos de transporte sean superiores y este es otro factor que encarece el producto frente al nuestro; además el continente africano tiene un arancel de 8.10% frente a Ecuador un 0%

Sin embargo si analizamos a nuestros competidores cercanos de acuerdo al grafico N° 7, Costa Rica ocupa el primer lugar en la exportación de malanga seguido de Ecuador y en tercer lugar se encuentra Nicaragua, como desventaja de Ecuador, Costa Rica se encuentra más cerca de EE.UU., además él está protegido por preferencias arancelarias y no paga arancel lo que hace que se encuentre a la para frente a Ecuador. No obstante Costa rica no tiene una producción constante debido al clima.

El tratado que le da la preferencia arancelaria a Costa Rica es CAFTA - DR (República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos Tratado de Libre Comercio) - Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.

**GRAFICO N°7 LISTA DE LOS MERCADOS PROVEEDORES DE MALANGA
PARA ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN 2011**



Fuente: TradeMap

Elaborado por María Zaruma Ávila

3. COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS, OFERTA Y DEMANDA.

3.1. Diagnóstico y determinación del mercado.

La Balanza Comercial Ecuador - Estados Unidos es también negativa para los Estados Unidos. Dentro de la investigación realizada por la autora de este trabajo se ha observado que el Ecuador tiene como mayor socio comercial a Estados Unidos; gran porcentaje de las exportaciones se destinan a este mercado, y estas representan un valor superior al valor que importan desde el mercado estadounidense. No obstante la balanza comercial de Ecuador no es así frente a otros países que mantiene relaciones comerciales, como por ejemplo con China, la balanza comercial es negativa, debido a que importamos más productos de ese país y nuestras exportaciones son inferiores.

El análisis del comportamiento de la balanza comercial del Ecuador frente al país que estudiamos como mercado meta es indispensable investigar; ya que las exportaciones se dan a este país por múltiples razones, como son las siguientes los precios son motivadores,

existe acuerdos de preferencias arancelarias para varios productos de exportación y existe mercado para los productos ecuatorianos.

La balanza comercial entre EE.UU. y Ecuador desde el 2009-2012 mantiene un superávit, en valores absolutos el 2012 es inferior al 2011, no obstante se debe considerar que los datos tomados del 2012 son hasta Octubre. Sin embargo las exportaciones en 2012 son superiores en un 60%, en relación a las importaciones del mismo año. En lo que tiene que ver con el intercambio comercial entre Ecuador y EE.UU., según la información oficial proporcionada por el Buro de censos de EE.UU., las exportaciones ecuatorianas al mercado estadounidense, registraron un crecimiento a diciembre de 2011, con relación al año anterior del 29% (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012).

CUADRO No. 9

EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL					
ESTADOS UNIDOS-ECUADOR					
Millones USD					
Flujo	2008	2009	Ene - Jul 2009	Ene - Jul 2010	Crecimiento Ene -Jul 2009 vs. Ene - Jul 2010
Exportaciones de Estados Unidos a Ecuador	3,450	3,927	1,890	3,043	61.01%
Importaciones de Estados Unidos desde Ecuador	9,533	5,610	3,175	4,468	40.72%
Balanza Comercial	-6,083	-1,683	-1,285	-1,425	10.89%

Fuente: U.S. International Trade Commission

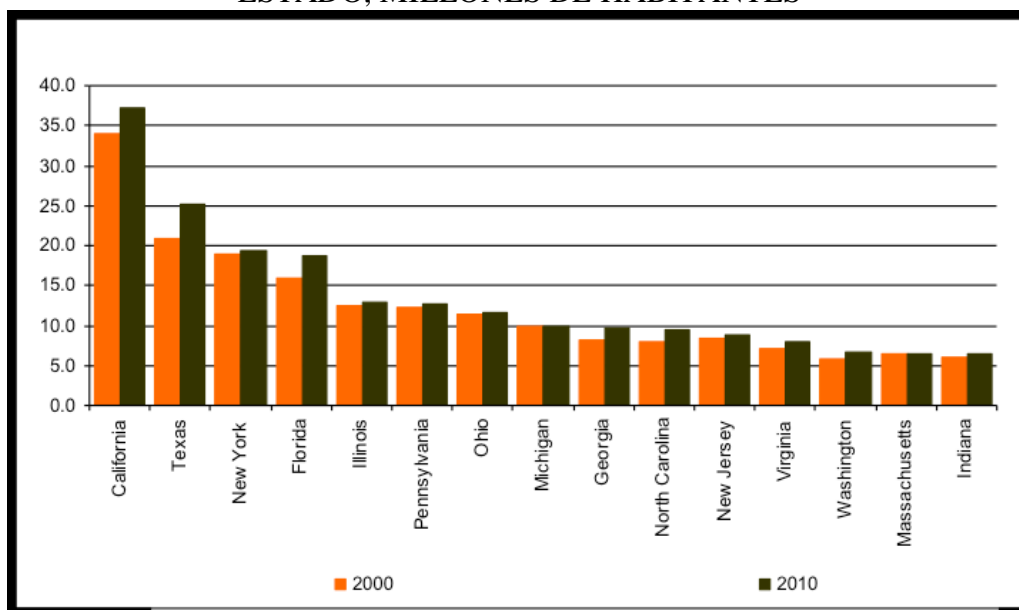
Elaboración: Oficina Comercial del Ecuador en New York.

3.2. Análisis de la población y tendencias estadounidense

De origen cubano son el 3,5% de la población hispana de Estados Unidos lo cual equivale a 1,4 millones de personas. Esta población tiene su residencia principalmente en Florida (más de dos tercios de la población de origen cubano de Estados Unidos) (Pardo Arriola, 2009, pág. 54)

Con el propósito de poder conocer a que mercado ingresar se ha visto necesario estudiar la cultura de la población y sus costumbres alimenticias y se ha obtenido que la gente portorriqueña “los encargados del marketing deben entender las necesidades y los deseos tanto del cliente como del mercado dentro del cual participan”(Kotler Gary, 2007, p. 5)

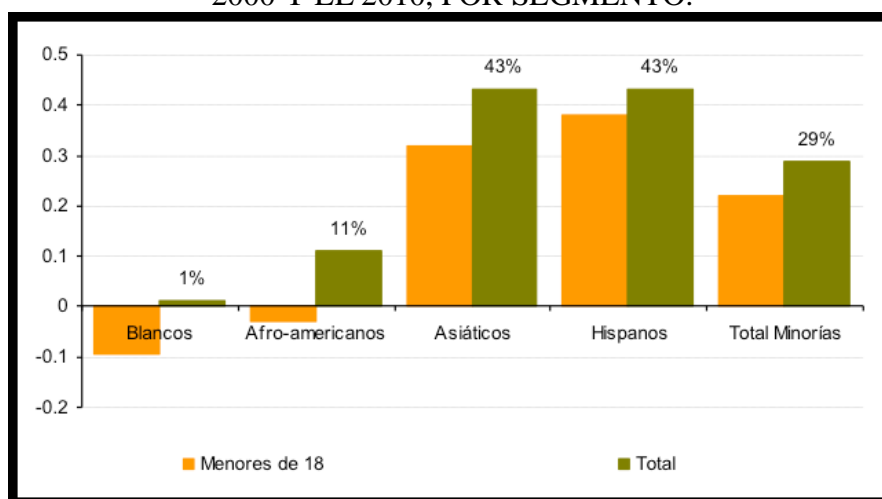
GRÁFICO N°. 8
CENSO 2010 - ESTADOS UNIDOS: CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN POR
ESTADO, MILLONES DE HABITANTES



Fuente: PRO ECUADOR. Boletín junio 2011. Año 1 No. 6

Los resultados del Censo 2011 en los Estados Unidos indicaron que la población de ese país ha crecido en 9.7%, respecto al año 2000, así la población total es de 308,745,538 habitantes, en donde el crecimiento en sí fue de 27,3 millones de habitantes, lo que es notable en este crecimiento es que el 92% –112 millones de habitantes–, corresponden a la población de origen Hispano –43%–, asiáticos –43%–, afroamericanos –11%– y otras minorías –3%–.

GRAFICO N°. 9
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ESTADOUNIDENSE ENTRE EL
2000 Y EL 2010, POR SEGMENTO.



Fuente: PRO ECUADOR. Boletín junio 2011. Año 1 No. 6

El período de análisis da una pauta del posible consumo de malanga, producto usado en mayor proporción por hispanos e incluso afroamericanos, tendría un excelente mercado, porque estos grupos son los que crecen a mayor velocidad, incluso Karina Amaluisa, Jefe de la Oficina Comercial, OCE NEW YORK – USA dice:

El boom del segmento de mercado hispano puede resultar muy interesante y se proyecta como un segmento necesario de analizar. Se habla de una segunda generación de hispanos que posee un poder adquisitivo superior a la de sus padres. Los hispanos ahora representan uno de cada seis estadounidenses, los patrones demográficos demuestran que las tendencias en gastos seguirán el mismo curso, especialmente en la compra al por menor. Los hispanos son más conscientes de las promociones en las tiendas y no son fácilmente influenciados por la publicidad y la colocación de los productos.

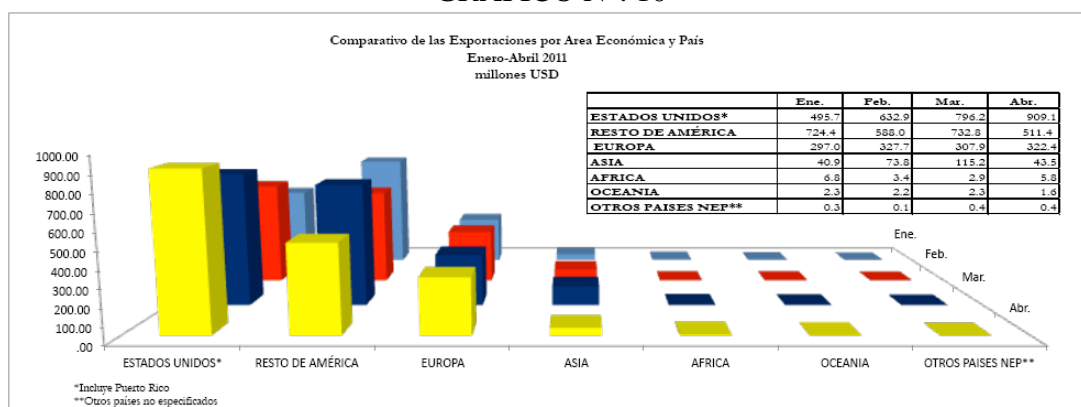
Los hispanos se caracterizan por ser una comunidad muy arraigada a sus costumbres alimenticias. Se considera que un porcentaje altamente significativo de sus salarios va destinado a su alimentación. A su vez, la influencia hispana en el ámbito alimenticio es evidente cuando se analiza la canasta de compras de la familia norteamericana. Productos como las salsas exóticas van desplazando al ketchup, volviéndose más que un caso aislado una tendencia de mercado. (PROECUADOR, 2011, pág. 16)

Estados Unidos es una economía abierta que apertura su mercado al ingreso de productos hacia el mercado interno, como se puede observar en el cuadro No 10 que mantiene varios acuerdos comerciales con diferentes regiones y países del mundo, obteniendo un 46% de importaciones mediante el programa NAFTA-CA, y un crecimiento de 34,40% mediante el programa ATPDEA, sin embargo; existe algunas barreras al comercio exterior en la que existen cupos limitados para el ingreso, de la misma forma protege el mercado interno con barreras.

Cabe señalar que la malanga se encuentra dentro de los dos programas el ATPDEA y el SGP, por lo que podría exportarse acogiendo a cualquiera de los dos programas. El ATPDEA es un programa que otorga los EE.UU. a los países en desarrollo para erradicar las drogas, “establece la eliminación o reducción de aranceles a un conjunto de productos importados al territorio aduanero de los Estados Unidos, procedentes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú” (La Secretaria General de la Asociacion Latinoamericana de Integracion, 2002, p. 7)

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones ecuatorianas, el gráfico siguiente así lo demuestra.

GRÁFICO N°. 10



Cinco son las tendencias en alimentos para el 2011 según los expertos, reunidos en el 36th Winter FancyFood Show en San Francisco: Comida para el desayuno; especias exóticas, tallarines con preparaciones y sabores exóticos; productos con características curativas; infusiones curativas antiguas, bebidas de áloe y pepino, entre otros, aquí encajaría perfectamente la Malanga a la que la medicina ancestral le atribuye la propiedad de atenuar los problemas digestivos como la gastritis; y, chips no tradicionales: habas, naan, col y arroz salvaje, entre los que se podría añadir perfectamente el tubérculo que se estudia en esta investigación (S/R, Tendencias de Consumo en Alimentos, 2011).

Si se toma como referencia los índices de crecimiento de la población latina y los estados más habitados por este grupo étnico, de origen antillano y en menor grado de personas de origen jamaquinos y centroamericano; y, el hecho de que tradicionalmente a Estados Unidos, la malanga ecuatoriana ingresa por Florida, Hawai, California y Nueva York, debido a la presencia de importantes grupos étnicos (Xport Consorcio de Malanga S.A, 2009).

3.3. Importaciones de EE.UU. históricas y proyectadas de malanga

3.3.1. Importaciones Históricas

En cuanto a los países proveedores de malanga a Estados Unidos, mercado de estudio, de acuerdo a la partida 07.14.90, diez de los principales países exportadores de este tubérculo –competencia externa directa–, se muestran en el cuadro No. 10 información obtenida del TradeMap de Estados Unidos de América (EUA), quienes proporcionan información estadística del COMTRADE, se expresa las importaciones entre los años 2006

y 2010, para ver todos los países exportadores de malanga a EUA según el COMTRADE. Los valores se encuentran ordenados por su valor total de importación, por lo tanto Ecuador ocupa el tercer lugar por valor, en la provisión de malanga a este país.

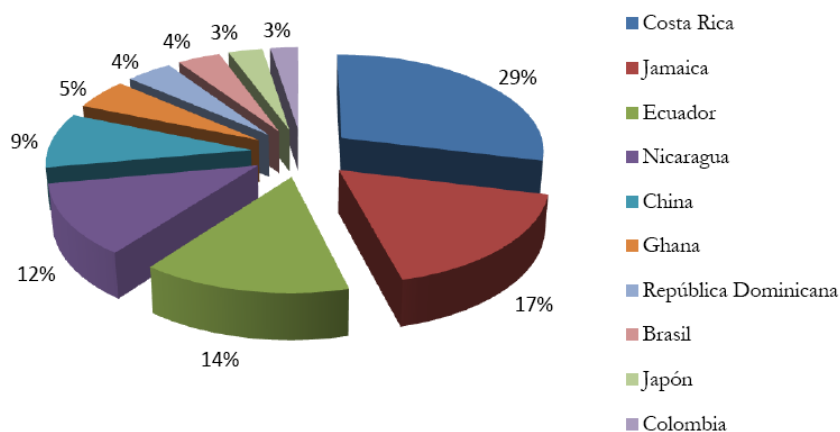
CUADRO N°. 10
PAÍSES PROVEEDORES DE MALANGA A ESTADOS UNIDOS (VALOR)

EXPORTADORES	VALOR IMPORTADO 2006	VALOR IMPORTADO 2007	VALOR IMPORTADO 2008	VALOR IMPORTADO 2009	VALOR IMPORTADO 2010	VALOR TOTAL IMPORTADO 2006-2010
Costa Rica	27,001	28,605	30,001	25,549	27,960	139,116
Jamaica	14,939	14,837	17,617	17,992	17,435	82,820
Ecuador	7,872	9,798	17,212	17,345	16,802	69,029
Nicaragua	9,077	11,437	12,630	13,577	10,359	57,080
China	7,295	7,538	8,521	11,713	8,744	43,811
Ghana	3,843	3,977	4,657	5,542	6,466	24,485
República Dominicana	4,654	2,896	3,969	5,828	2,915	20,262
Brasil	3,427	2,821	4,114	4,645	3,725	18,732
Japón	2,484	2,348	3,159	3,598	3,352	14,941
Colombia	1,398	1,164	4,190	4,076	1,341	12,169
MUNDO	89,256	92,938	112,989	117,666	109,069	482,445

Fuente: TradeMap.<http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>

Adaptado por: María Ester Zaruma

GRAFICO N°. 11
Principales 10 países proveedores de malanga a Estados Unidos de América, según el Valor Total Importado 2006-2010



Fuente: Asesoría al Exportador. Informe de Primer Nivel.

El cuadro N° 11 respecto de los países proveedores de malanga hacia el mercado estadounidense, muestra la cantidad expresada en toneladas métricas. Por lo que se puede

señalar que Ecuador se encuentra en segundo lugar en exportar a dicho mercado, sin embargo Costa Rica mantiene el primer lugar.

CUADRO N°. 11
PAÍSES PROVEEDORES DE MALANGA A ESTADOS UNIDOS (CANTIDAD)

EXPORTADORES	TONELADAS IMPORTADAS 2006	TONELADAS IMPORTADAS 2007	TONELADAS IMPORTADAS 2008	TONELADAS IMPORTADAS 2009	TONELADAS IMPORTADAS 2010	TONS. TOTALES IMPORTADAS 2006-2010
Costa Rica	31,586	33,394	25,241	20,667	26,762	137,650
Ecuador	7,870	11,315	14,481	11,490	15,761	60,917
Nicaragua	9,572	11,689	10,626	14,407	11,084	57,378
Jamaica	8,018	8,619	14,821	7,574	9,272	48,304
China	8,924	9,727	7,169	10,995	8,903	45,718
México	723	1,051	570	2,448	6,570	11,362
Ghana	3,242	3,590	3,918	4,883	5,082	20,715
Brasil	3,076	2,325	3,461	3,463	2,617	14,942
República Dominicana	4,353	2,830	3,339	4,357	2,502	17,381
Honduras	1,222	2,008	1,632	1,793	1,507	8,162
MUNDO	85,942	92,450	95,060	90,528	94,778	458,758

Fuente: TradeMap.

Adaptado por: María Ester Zaruma

3.3.2. Indicadores Comerciales y de participación

Algunos indicadores comerciales y la participación en las importaciones totales de malanga en el mercado de estudio por parte de Ecuador, durante los años 2006 – 2010 se pueden visualizar en el cuadro No. 12 y No. 13.

Al observar el cuadro No 12 claramente podemos visualizar el porcentaje de participación que mantiene el Ecuador en las importaciones del mercado estadounidense en cuanto al producto en estudio; comenzando desde el 2006 con un 8,80% subiendo paulatinamente el valor porcentual hasta llegar a mantener en el 2010 un porcentaje de 15,40%

CUADRO N°. 12 PARTICIPACIÓN EN VALOR EN LAS IMPORTACIONES DEL PAÍS QUE REPORTA

Exportadores	Participación en valor en las importaciones del país que reporta				
	% en 2006	% en 2007	% en 2008	% en 2009	% en 2010
Mundo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ecuador	8,80%	10,50%	15,20%	14,70%	15,40%

Fuente: TradeMap.

Adaptado por: María Ester Zaruma

El cuadro N° 13 indica las respectivas tasas de crecimiento durante el periodo 2006 al 2010 en cuanto a valores importados por el mercado estadounidense desde el Ecuador; estos indicadores elaborados por el COMTRADE sirven para tomar como fuente de análisis y ver la tasa de crecimiento de cada país frente a los demás países que exportan al mercado de EE.UU; en el caso de Ecuador mantiene una tasa de crecimiento por los 23 puntos porcentuales en cuanto al valor importado frente al resto de países del mundo; así mismo mantiene una posición relativa como socio de exportaciones mundiales del 6% y una tasa de crecimiento en cantidad importada durante el periodo 2006-2010 del 15%

CUADRO N°. 13 INDICADORES COMERCIALES

Exportadores	Indicadores comerciales			
	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2006-2010 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2006-2010 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Saldo comercial en 2010 (miles de USD)
Mundo	7%	2%		-99.224,00
Ecuador	23%	15%	6%	-16.802,00

Fuente: TradeMap.

Adaptado por: María Ester Zaruma

3.3.3. Importaciones Proyectadas

La proyección para las importaciones de malanga en Estados Unidos toma como base su crecimiento histórico, desde un análisis estadístico; de acuerdo con este análisis se utiliza la regresión potencial para la proyección de los dos datos en valores y toneladas, cuyas ecuaciones obtuvieron el coeficiente de correlación más alto. Así, para las importaciones de malanga desde el mundo, en valores, con el coeficiente de correlación

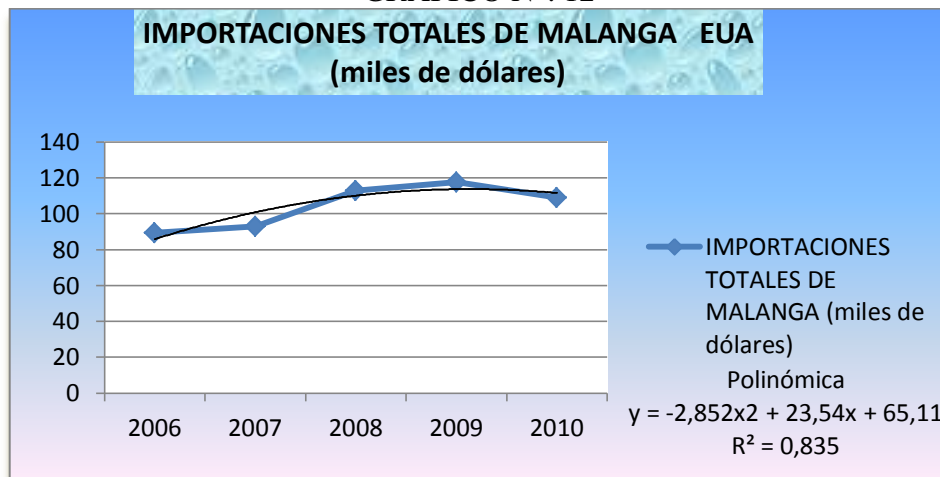
$R^2=0,835$, y la ecuación: $y = -2,852x^2 + 23,54x + 65,11$, en toneladas, $R^2 = 0,618$, ecuación: $y = -0,832x^2 + 6,571x + 81,19$; y, las importaciones en valor desde Ecuador el coeficiente fue $R^2 = 0,868$, con la ecuación: $y = 7,754 x^{0,548}$, importación en toneladas desde Ecuador: $R^2 = 0,775$, $y = 8277, x^{0,374}$. Las proyecciones mantienen una posición conservadora, ciñéndose exclusivamente al análisis estadístico, de tal manera que, si se complementa con un análisis cualitativo, el hecho de que la población latina se incremente, que ésta mantenga sus tradiciones y cultura originarias y que la capacidad adquisitiva del grupo minoritario latinos vaya en aumento (Cfr. SUPRA), podría sugerir que la demanda también se aumentaría, sin embargo esta investigación no tomará este dato para determinar factibilidad.

CUADRO N°. 14
IMPORTACIONES TOTALES PROYECTADAS ESTADOS UNIDOS

Valor Importado	Miles de dólares	Toneladas
VALOR IMPORTADO 2006	89,26	85,94
VALOR IMPORTADO 2007	92,94	92,45
VALOR IMPORTADO 2008	112,99	95,06
VALOR IMPORTADO 2009	117,67	90,53
VALOR IMPORTADO 2010	109,07	94,78
VALOR IMPORTADO 2011	110,06	108,41
VALOR IMPORTADO 2012	113,64	120,81
VALOR IMPORTADO 2013	111,51	134,87
VALOR IMPORTADO 2014	103,68	150,60
VALOR IMPORTADO 2015	90,14	168,00
VALOR IMPORTADO 2016	70,90	187,06
VALOR IMPORTADO 2017	45,96	207,79
VALOR IMPORTADO 2018	15,31	230,18

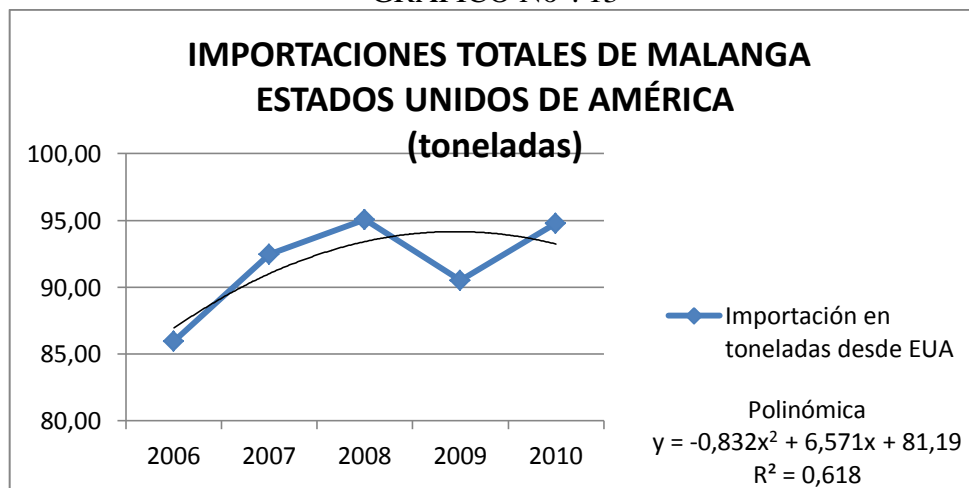
Fuente: Trademap
Elaborado por: María Ester Zaruma

GRAFICO N°. 12



Fuente: Trademap
 Elaborado por: María Ester Zaruma

GRAFICO No°. 13



Fuente: Trademap
 Elaborado por: María Ester Zaruma

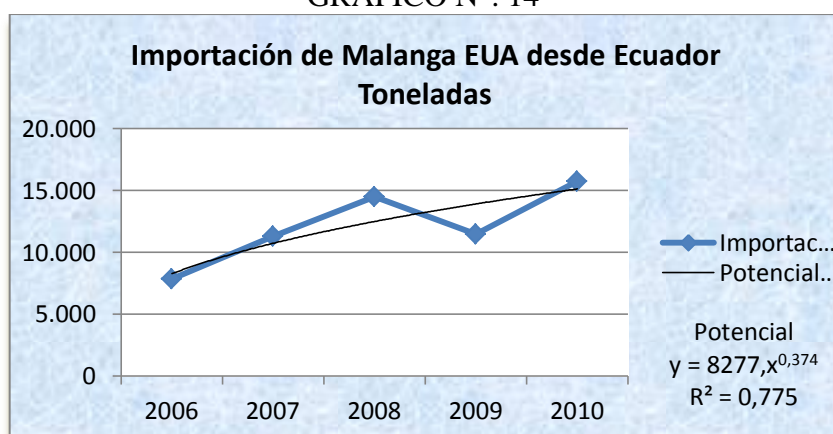
CUADRO N°. 15
IMPORTACIONES DE MALANGA - ESTADOS UNIDOS DESDE ECUADOR

Valor Importado	Miles de dólares	Toneladas
VALOR IMPORTADO 2006	7,87	7.870
VALOR IMPORTADO 2007	9,80	11.315
VALOR IMPORTADO 2008	17,21	14.481
VALOR IMPORTADO 2009	17,35	11.490
VALOR IMPORTADO 2010	16,80	15.761
VALOR IMPORTADO 2011	14,16	12.484
VALOR IMPORTADO 2012	16,58	13.902
VALOR IMPORTADO 2013	18,73	15.112
VALOR IMPORTADO 2014	20,70	16.178
VALOR IMPORTADO 2015	22,52	17.139
VALOR IMPORTADO 2016	24,23	18.016
VALOR IMPORTADO 2017	25,85	18.828
VALOR IMPORTADO 2018	27,39	19.584

Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

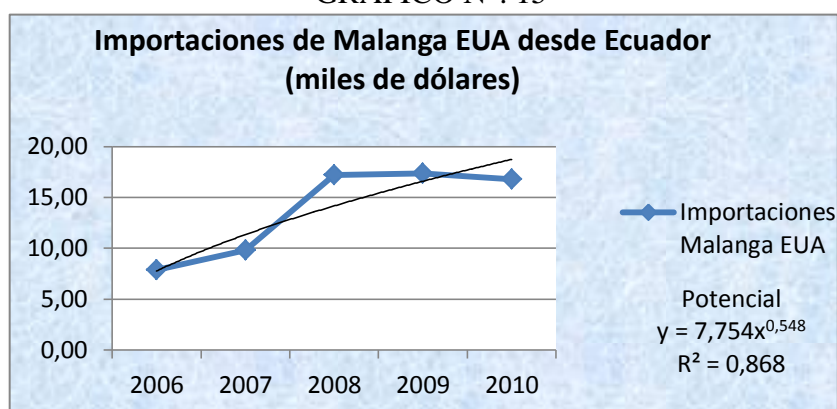
GRAFICO N°. 14



Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

GRAFICO N°. 15



Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

3.4. Exportaciones históricas y proyectadas de malanga desde Estados Unidos de América

3.4.1. Exportaciones históricas

El establecimiento de las exportaciones es un dato importante para en este estudio, y a pesar de que Estados Unidos de América no es productor de malanga sin embargo exporta los rizomas de malanga que importa del mundo, como se puede observar en el CUADRO No. 16.

CUADRO N°. 16EXPORTACIONES DESDE EUA

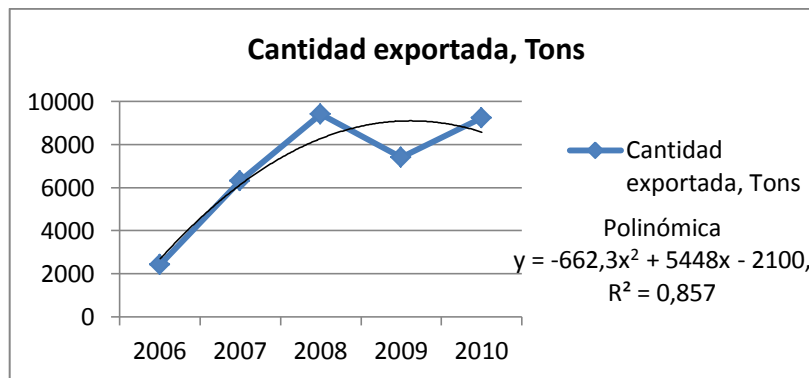
EXPORTACIONES DESDE EUA	MUNDO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Cantidad exportada, Tons	2415	6307	9420	7416	9230
Valor exportada	2825	6850	8955	9535	9845
Valor unitario, Dólar EUA/Tons	1170	1086	951	1286	1067
Exportaciones	Tasa de crecimiento en cantidad des exportaciones				
Mundo	Entre 2006-2007, %		Entre 2007-2008, %	Entre 2008-2009, %	Entre 2009-2010, %
	161,16		49,36	-21,27	24,46
Mundo	Tasa de crecimiento en valor des exportaciones				
	142,5	30,7	6,5	3,3	

Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

En los siguientes gráficos No 16 y 17 visualiza la cantidad en toneladas y en valores Fob respectivamente de las exportaciones desde el mundo al mercado Estadounidense durante el periodo 2006-2010.

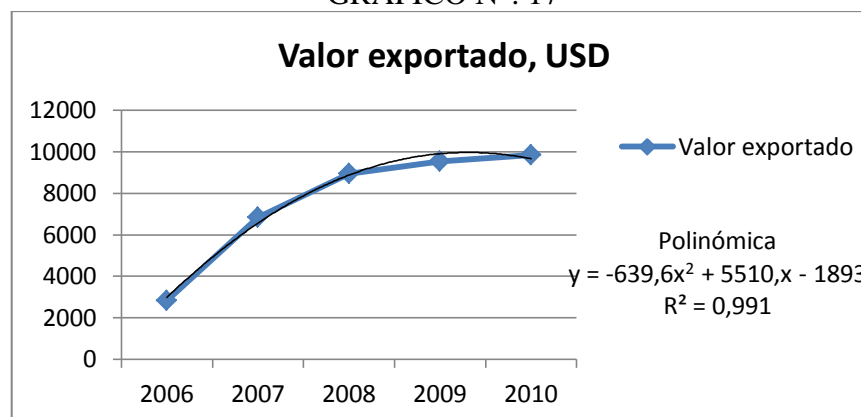
GRAFICO N°. 16



Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

GRAFICO N°. 17



Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

3.4.2. Exportaciones Proyectadas

Con el propósito de obtener la demanda insatisfecha se realiza la proyección de las exportaciones de malanga desde Estados Unidos empleando el método estadístico mediante ecuación polinómica.

CUADRO N°. 17

Exportaciones Proyectadas de malanga – EUA		
Valor Exportado	Valor	Toneladas
VALOR EXPORTADO 2006	2825,00	2.415
VALOR EXPORTADO 2007	6850,00	6.307
VALOR EXPORTADO 2008	8955,00	9.420
VALOR EXPORTADO 2009	9535,00	7.416
VALOR EXPORTADO 2010	9845,00	9.230
VALOR EXPORTADO 2011	8880,60	8.283
VALOR EXPORTADO 2012	9913,40	9.095
VALOR EXPORTADO 2013	9667,00	8.583
VALOR EXPORTADO 2014	8141,40	6.745
VALOR EXPORTADO 2015	5336,60	3.583

Fuente: Trademap

Elaborado por: María Ester Zaruma

3.5. Mercado meta.

Luego de haber conocido el comportamiento del mercado estadounidense, su demanda, la tendencia de consumo con respecto a la malanga, variables en las cuales se basa para seleccionar el mercado meta. El mercado meta fue seleccionado de acuerdo a varios factores, exportaciones actuales e históricas del Ecuador, mayor socio comercial, tendencias de consumo, preferencias arancelarias, precio atractivo en el mercado estadounidense, específicamente en Miami.

Existe acuerdos comerciales entre ecuador y estados unidos como el ATPDEA, el SGP, dentro los cuales el producto en estudio ingresa con arancel cero, lo cual es una ventaja ya que ayuda en la reducción de los costos de exportación y el producto es más competitivo en el mercado estadounidense. Es muy importante analizar los tratados, convenios o acuerdos ya que si existe una reducción de aranceles es beneficioso para los dos países ya que el uno se beneficia con los costos competitivos y el segundo cuenta con un producto a menor precio ya que le ofrecen a un mejor precio al consumidor final.

De la misma forma se investigó el Estado donde es más consumida la malanga y se determinó que es Florida-Miami, es uno de los principales consumidores del tubérculo, la mayoría de la población es oriunda de Puerto Rico, Nicaragua y Cuba debido a su cultura alimenticia, su nivel proteínico del tubérculo, prefieren incluir dentro de la dieta

alimenticia a la malanga. Además es un estado que habla el idioma español lo cuales es importante considerar este aspecto ya que el idioma es necesario para las transacciones comerciales.

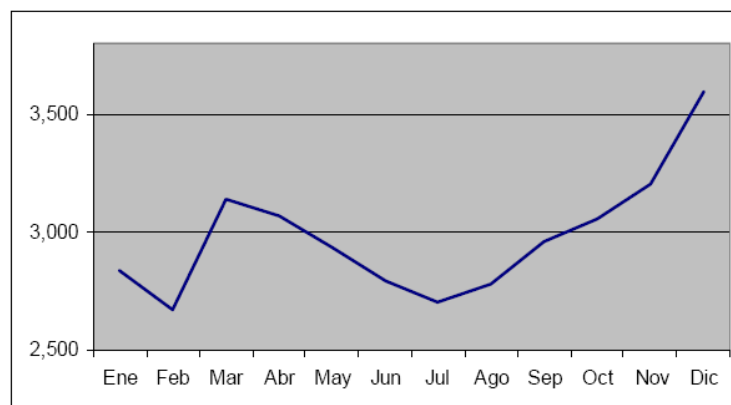
Miami es una ciudad que se encuentra más cerca del Ecuador, es por ello que se consideró también la distancia ya que esto representa disminución de costos y menor tiempo para cumplimiento de la entrega del producto al vendedor.

3.6. Medición y pronóstico de la demanda

En cuanto a la disponibilidad del producto, los cornos de malanga ingresan al mercado estadounidense durante todo el año (cfr supra) por la proveeduría constante de diversos países, ubicados en áreas geográficas diferentes; en el periodo comprendido entre Julio y Agosto son menores volúmenes de ingreso, situación que debe ser aprovechada por Morona Santiago –que tiene un clima apto para cultivar en cualquier época del año, por su temperatura y humedad constante– adelantando la siembra, para que entre los meses mayo y octubre genere su más alta producción, lo que constituye una ventaja comparativa. Además la malanga producida en Morona Santiago es un producto orgánico lo cual tiene mayor ventaja competitiva frente a los demás productos de malanga exportados desde otros países.

Al momento de la investigación se ha podido obtener datos que la malanga es utilizada como harina, para talco antialérgico, o como alimento sustituto de la papa. Por lo tanto el producto en trozos tiene una muy buena aceptación en vista que luego de que el producto llegue a las marquetas de Miami principal destino de la malanga de Morona Santiago.- allí será donde darán el tratamiento técnico necesario para convertir a la malanga en producto final.

GRÁFICO N°. 18
VOLUMEN MENSUAL PROMEDIO DE IMPORTACIONES EUA



Fuente: Ministerio de Fomento Industria y Comercio de Nicaragua

La tendencia del consumo de malanga debe mantenerse en alza en los próximos años, por el notable crecimiento de la población latina, por la tendencia en mantener sus tradiciones y cultura originarias y por el aumento de la capacidad adquisitiva de los latinos, principales consumidores (Cfr. SUPRA). Se puede percibir la disminución de las exportaciones de malanga, y aumento de la demanda, según las proyecciones realizadas (Cfr. SUPRA), lo que significa que la demanda será superior a la oferta; además el cultivo de malanga en EUA no es rentable dadas las condiciones agroclimáticas del país, lo que representa una oportunidad para aumentar las exportaciones ecuatorianas.

La comercialización de malanga se altera notoriamente cuando se producen fenómenos naturales en la región de América Central y especialmente en Costa Rica, Nicaragua, Jamaica –principales competidores (VER SUPRA)–. Estos fenómenos naturales como huracanes u otros, destruyen completamente los sembríos produciendo escases en los mercados, en beneficio para la oferta exportable ecuatoriana, por el notorio incremento en precios.

La tendencia de consumo de productos naturales con precios bajos, que contenga un alto contenido nutricional es otro factor relevante para una estimación favorable de la demanda de la malanga.

Con estos antecedentes las oportunidades de mercado se presentan principalmente para Florida (Miami) y Nueva York. En estas ciudades estadounidenses existe mayor

población costarricense, cubana, latina en general, quienes utilizan este tubérculo en su cadena alimenticia.

Bajo este contexto la expansión del mercado oferente de productos Ecuatorianos y en especial de Morona Santiago se da como una oportunidad de mercado para comercializar directamente el producto. Si consideramos que en el Ecuador no existe mayor demanda.

3.7. Consumo aparente

A pesar de que ésta relación está planteada para estimar la demanda nacional, es posible aplicarla a demandas locales, dentro del área de cobertura del marketing internacional, considerando la producción, importaciones, exportaciones y stock –este último no aplica en este estudio

Para determinar la demanda insatisfecha es necesario conocer a ciencia cierta la diferencia entre la oferta y la demanda; al no contar con información exacta sobre estos indicadores se optó por determinar la demanda insatisfecha del mercado en estudio a través del consumo aparente el mismo que se determina partiendo del conocimiento de las exportaciones, importaciones y producción de dicho país en estudio. A continuación se describe los parámetros que contiene el consumo aparente.

CUADRO N°. 18
PARÁMETROS DEL CONSUMO APARENTE

Alcance (qué mide el indicador)	Mide el consumo aparente de malanga en EUA.
Limitaciones (qué no mide el indicador)	El indicador no tiene en cuenta el crecimiento de la población latina, el creciente gusto de los norteamericanos de la Florida por probar nuevos sabores. Se formula el consumo aparente futuro considerando que el abastecimiento será continuo, no afectado por catástrofes naturales, que sí afectaron el consumo aparente del 2009.
Fórmula del Indicador	Consumo aparente de malanga: (Producción + Importación – Exportación)
Unidad de medida	Toneladas
Definición de las variables que	Producción: Total nacional anual en EUA. Importación: Total importado en el año en EUA.

componen el indicador	Exportación: Total exportado en el año por EUA.
Cobertura o Escala del indicador	Nacional
Fuente de Datos	TradeMap y Comtrade (EUA).
Periodicidad de Datos	2006 – 2010
Relevancia para la Toma de Decisiones	Este indicador permitirá identificar los ingresos de este plan de exportación.

Elaborado por: María Ester Zaruma

El crecimiento del consumo de malanga en Estados Unidos de América en la última década se sustentó en las importaciones, lo que queda demostrado en la siguiente tabla, en donde se visualiza que el 92.4% del consumo aparente está representado por las importaciones, entre los años 2005 – 2010.

En ese periodo las importaciones de malanga pasaron de 85,942 a 94,778 toneladas, lo que indica una tasa de crecimiento promedio anual de apenas 0,6%.

EL cuadro No 19 indica la cantidad disponible de malanga que ha tenido EUA durante los años 2006 – 2010, lo que muestra, según estos datos, que el consumo aparente de la malanga tiene un comportamiento que no es creciente, ni decreciente, es decir no existe mayor demanda del mismo ni tampoco disminución en el consumo.

CUADRO N°. 19
CONSUMO APARENTE Y BALANZA COMERCIAL

CONSUMO APARENTE DE MALANGA EN EUA (TONELADAS)	AÑO	Producción Local	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente
	2006	0,00	85.942,00	2.415,00	83.527,00
	2007	0,00	92.450,00	6.307,00	86.143,00
	2008	0,00	95.060,00	9.420,00	85.640,00
	2009	0,00	90.528,00	7.416,00	83.112,00
	2010	0,00	94.778,00	9.230,00	85.548,00

BALANZA COMERCIAL (USD)	AÑO	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
	2006	89.256,00	2.825,00	-86.431,00
	2007	92.938,00	6.850,00	-86.088,00
	2008	112.989,00	8.955,00	-104.034,00
	2009	117.666,00	9.535,00	-108.131,00
	2010	109.069,00	9.845,00	-99.224,00

Fuente: TradeMap

Elaborado por: María Ester Zaruma

En cuanto al consumo per cápita, hasta donde es posible indagar, no se han realizado estudios específicos sobre los hábitos de consumo de tubérculos en la población latina de Estados Unidos y más específicamente de malanga. Sin embargo se considera en primer lugar que el consumo de malanga crece el 32,93% respecto al crecimiento de la población latina en EUA, lo que significa que el crecimiento del consumo es del 0,63%. Por lo tanto, utilizando la tasa de crecimiento antes indicada, –del 0,627– se proyecta el consumo aparente de malanga en EUA.

3.8. Proyección del consumo aparente – demanda insatisfecha.

Es así que, se equipara el consumo aparente al mercado potencial y con estos datos se establecerá la demanda insatisfecha.

CUADRO N°. 20
PROYECCIÓN CONSUMO APARENTE

AÑO	Consumo Aparente
2011	86.558,50
2012	89.790,52
2013	89.784,25
2014	87.636,66
2015	90.722,75

Fuente: TradeMap

Elaborado por: María Ester Zaruma

En la Comunidad de Estados Independientes, las exportaciones se incrementaron el 34 por ciento, a 788.000 millones de dólares EE.UU., gracias al precio más elevado de la energía. También las importaciones aumentaron el 30 por ciento, a 540.000 millones de dólares EE.UU. Las exportaciones e importaciones de la CEI representaron el 4,4 por ciento y el 3 por ciento, respectivamente, del comercio mundial (Organizacion Mundial del Comercio, 2012).

4. ORGANISMOS QUE REGULAN EL INGRESO DE MALANGA EN EE.UU.

De la misma forma que en el Ecuador contamos con requisitos que garanticen el ingreso de productos de calidad y aptos para el consumo, Estados Unidos tiene sus organismos que controlan, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), Department of Agriculture (USDA),
- Food and Safety Inspection Service (FSIS), Department of Agriculture (USDA),
- Food and Drug Administration (FDA.).

El organismo encargado de la desaduanización se llama USCBP (Aduanas y Protección de Fronteras de los Estados Unidos). A quienes pagaran los impuestos en la exportación de malanga desde Ecuador hacia los Estados Unidos. Este organismo es responsable de administrar el régimen arancelario publicado por la States United

Internacional TradeComission, también de procesar las declaraciones de importaciones en EE.UU

Sistema Armonizado de EE.UU., El sistema Armonizado de EE.UU. consta de 99 capítulos y 22 secciones, la subpartida arancelaria es de 6 dígitos conforme al Sistema Armonizado, más 4 dígitos adicionales que corresponden a la nomenclatura de EE.UU., en total diez dígitos

Dentro Harmonized Tariff Schedule of the United States (2012), se puede buscar los productos protegidos por el ATPDEA, Una vez ubicada la partida arancelaria del producto se revisa en sexta columna si bajo la designación “FREE”, entre paréntesis, está la sigla J, J+ o J*. Éstas son las siglas para identificar los productos cobijados por APTA-ATPDEA, lo que se muestra en el cuadro No 21 para la malanga.

CUADRO N°21 HARMONIZED TARIFF SCHEDULE OF THE UNITED STATES
(2012) - SUPPLEMENT 1

ANNOTATED FOR STATISTICAL REPORTING PURPOSES

Heading/ SubHeading	Stat uffix	ArticleDes cription	Unit of Quantit y	Rates of Duty		
				1		2
				Genera l	Especial	
0714.90.10	00	Dasheens	Kg	2.3%	Free (A,AU,BH,CA,CL,CO,E,IL,J,JO,KR,MA,MX,OM,P,PE ,SG)	50%

Fuente: <http://hts.usitc.gov>

Elaborado por la Autora

Símbolos utilizados en el Harmonized Tariff Schedule of the United States en el caso de las importaciones desde Ecuador hacia Estados Unidos, de acuerdo a los programas existentes

CUADRO N°22
SÍMBOLOS PREFERENCIALES PARA ECUADOR

PROGRAMAS	SÍMBOLOS
Sistema Generalizado de Preferencias SGP	A,A* y A
Ley Andina de Preferencias comerciales o Ley Andina de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas	J,J* o J +

Fuente: United States International Trade Commission
Elaborado: por Autora

Clasificación de los distritos aduaneros estadounidenses y los puertos de EE.UU.
Estadísticas de Comercio Exterior.

CUADRO N° 23
CLASIFICACIÓN DE LOS DISTRITOS ADUANEROS Y PUERTOS EN EE.UU

CodeNumber	Customs District and Port
18	TAMPA, FLORIDA
1	Tampa (Including Port Tampa)
3	Jacksonville
5	Fernandina Beach
7	Boca Grande
8	Orlando
9	Orlando-Sanford International Airport, FL
14	St. Petersburg
16	Port Canaveral
18	Panama City
19	Pensacola
21	Port Manatee
22	Fort Myers Airport located Fort Myers, FL.
83	Sarasota-Bradenton International Airport
84	Dayton Beach International Airport
85	U.S. Customs Service
86	Ocala Regional Airport
88	Orlando Executive Airport, FL

FUENTE: USCBP

ELABORADO POR: Autora

El puerto donde llegara la malanga de la empresa MALANGA ORGÁNICAAMAZÓNICA será en el puerto de Tampa, FL, su código de puerto según la clasificación de puertos que tiene el control de aduanas de los Estados Unidos es 1801

5. ORGANISMOS DE APOYO AL COMERCIO INTERNACIONAL EN EL ECUADOR.

Institutos Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras El gobierno Ecuatoriano decretó expedir el Reglamento General para la Organización y Funcionamiento del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras (Pro Ecuador), cuya función será promover la diversificación y desconcentración de exportaciones, productos y mercados estará adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores. Según el Decreto n.º 776, PRO ECUADOR reemplaza a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei). Con el propósito de brindar asesoría gratuita a los que realizan comercio exterior, y de esta forma cooperar con el fortalecimiento a la competitividad y el crecimiento de las inversiones.

La **Corporación Aduanera Ecuatoriana** (CAE), cambio de denominación por la SENAE Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Es un Organismo cuya función es (Codigo de la Produccion Comercio e Inversiones, 2010):

- ✓ Facilitar el comercio exterior
- ✓ Ejercer el control de la entrada y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras del país
- ✓ Determinar y recaudar las obligaciones tributarias causadas por efecto del tráfico de mercancía
- ✓ Resolver los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; prevenir, perseguir y sancionar las infracciones aduaneras;

La persona natural o jurídica que realice actividades de comercio exterior deberá registrarse en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, actualmente se lo realiza a través de la página web de la SENAE; de la misma forma los valores que le corresponda cancelar por cualquier concepto en Aduanas, se lo hará mediante las instituciones del Sistema Financiero Nacional. Actualmente se encuentran habilitadas las siguientes

financieras: Bolivariano, Pacifico, Guayaquil, Produbanco, Austro, Internacional, Pichincha.

6. BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR.

Las **barreras arancelarias** son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En el caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado. Algunos países en el mundo cobran aranceles en las exportaciones (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, s/f).

En cuanto a las **barreras no arancelarias**, en Ecuador, los organismos de control sanitario son la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD, el Instituto Nacional de Pesca (INP) y el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” (INH). Estos organismos emiten un documento denominado Certificado Sanitario, que muestra que la mercancía inspeccionada cumple con la normativa sanitaria local e internacional.

7. MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN.

Existen algunas formas de transportar como son la marítima la terrestre y la aérea,

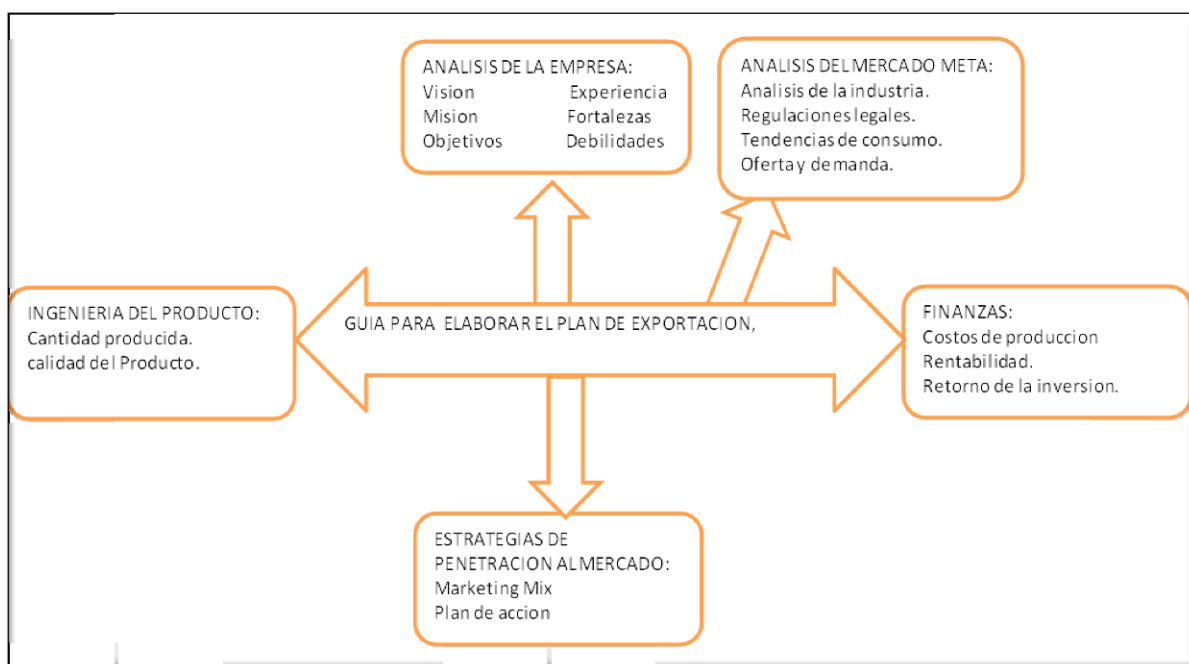
Al analizar el medio de transporte más conveniente para transportar los contenedores de malanga desde el Ecuador hacia Miami por sus costos se determina que es la marítima, no es conveniente utilizar los medios aéreos por el peso y esto es muy costoso y la malanga no sería competitiva. Para obtener este servicio existen empresas navieras que se puede contactar, para ello es importante obtener cotizaciones de sus costos para optar por las mejores, ya que los precios de los fletes son variables.

CAPITULO III

ELABORACIÓN DEL PLAN PARA LA EXPORTACIÓN DE LA MALANGA SEMIPROCESADA COMO NUEVO PRODUCTO EN MORONA SANTIAGO AL MERCADO DE EE.UU. PARA BENEFICIAR A LOS PRODUCTORES DE MALANGA.

La propuesta se basa en la guía para elaborar un plan de exportación tomado del Libro de Carlos Morales Troncoso, donde señala los aspectos importantes que se debe considerar dentro del plan, la misma que es desprendida de un plan estratégico empresarial.

GRAFICO N° 1 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN.



Elaborado por la autora

Con esta propuesta de plan de exportación de la malanga al mercado de EE.UU. se pretende dar solución a la problemática que enfrentan los agricultores de la provincia de Morona Santiago. De esta forma se plantea que mejorarían los ingresos de los productores por concepto de venta de la malanga, se incentivaría a que incrementen la producción en la provincia y por ende también tendrá impacto en los ingresos de los actores sociales involucrados.

1. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL PLAN

Para llevar a efecto el plan de exportación es indispensable contar con políticas y estrategias que permitan viabilizar y ejecutar. En este contexto para apalejar la problemática planteada y de acuerdo a la información obtenida dentro del diagnóstico, se ha diseñado la creación de un sistema de comercialización directa, PRODUCTOR-EXPORTADOR.

Dentro de las políticas y estrategias del plan y como una política de comercialización están: 1 La creación de una empresa acopiadora con el nombre de “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICAS.” y; 2 La asociatividad empresarial

1.1. Creación de la empresa acopiadora

Se iniciaría creando la empresa acopiadora de malanga (ver anexo N°06) mediante esta política permitirá la adquisición de la totalidad de la malanga de los productores de Morona Santiago a precios competitivos en los puedan obtener utilidades.- La creación de la empresa acopiadora “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICAS.” como lo denomina la autora, es una empresa nueva por crearse, con una estructura orgánica propia e idónea, contemplada dentro del plan de exportaciones, cuyo propósito principal es solucionar problemas de oferta, comercialización, precios de la malanga de los productores de Morona Santiago, cumplirá las funciones de: comercialización interna-producción-comercialización externa.

La empresa acopiadora “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICAS.” se encargará de la adquisición de la producción de malanga de la provincia de Morona Santiago, para luego realizar el sema-procesamiento de la malanga y posteriormente proceder a comercializar al mercado de Estados Unidos; es importante para ello contar con estrategias de comercialización, estrategias de negocio

1.1.1. La empresa

Nombre de la empresa: “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA”.

Misión: Elaborar malanga empacada al vacío (semiprocada en trozos), orgánica y de calidad que satisfaga las expectativas del cliente, utilizando la mejor materia prima

orgánica y cumpliendo los requisitos previos establecidas por las organismos pertinentes durante la cadena de producción.

Visión: Ser los mejores exportadores Ecuatorianos en el mercado estadounidense, con precios competitivos y un producto diferencial.

Valores: la honestidad siempre tratando de comprar a precios justos a los productores, garantizando confianza para los productores.

Responsabilidad, Seriedad en los negocios, entregando a los clientes de acuerdo a lo negociado.

Objetivo: llegar a un nuevo mercado mediante un producto con valor agregado, utilizando el canal corto de distribución que es la exportación directa y así evitar el manipuleo de los intermediarios y el desperdicio del producto para mejorar los ingresos de los productores y las familias involucradas. Y en un periodo cercano contar con puntos de venta directos en el mercado objetivo.

1.1.2. Organización:

El tipo de empresa que la autora de este plan ha considerado crear para comercializar, adquiriendo malanga a los productores y exportando a EE.UU. es de tipo Sociedad Anónima, ya que este tipo de organización permite el ingreso de nuevos socios o salida de sus socios como accionistas; es menester señalar que en un futuro al ver la rentabilidad que tendrán los productores muchos querrán integrarse a medida que crece la empresa; además el objetivo principal de este plan de exportación es solucionar la problemática y ver reflejado en un beneficio directo de los productores de malanga, por tal razón es necesario que la organización empresarial incremente sus socios.

Actualmente está considerada la participación y la integración de sus socios en la sociedad de ésta forma:

CUADRO N° 1 PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

SOCIOS	INTEGRANTES	%
Socio 1	Productores	4,74%
Socio 2	Accionista 1	47,63%
Socio 3	Accionista 2	47,63%

Elaborado por la autora

Al considerar que la inversión para iniciar las operaciones requiere de un capital de \$ 448.878,98, se ha previsto que cuente con tres tipos de participación de socios: que estará integrada en menor porcentaje por los productores, y las otras dos participaciones de socios conformarán el 47,63% cada uno, los mismos que podrán ser cualquier persona natural o jurídica que quiera invertir.

Los requisitos para el ingreso de socios estará basado en las normas legales dictadas por los órganos encargados de supeditar a las empresas de Sociedad Anónima y los reglamentos internos de la empresa, las mismas que a continuación detallo, sin embargo éstas podrían ser modificadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa:

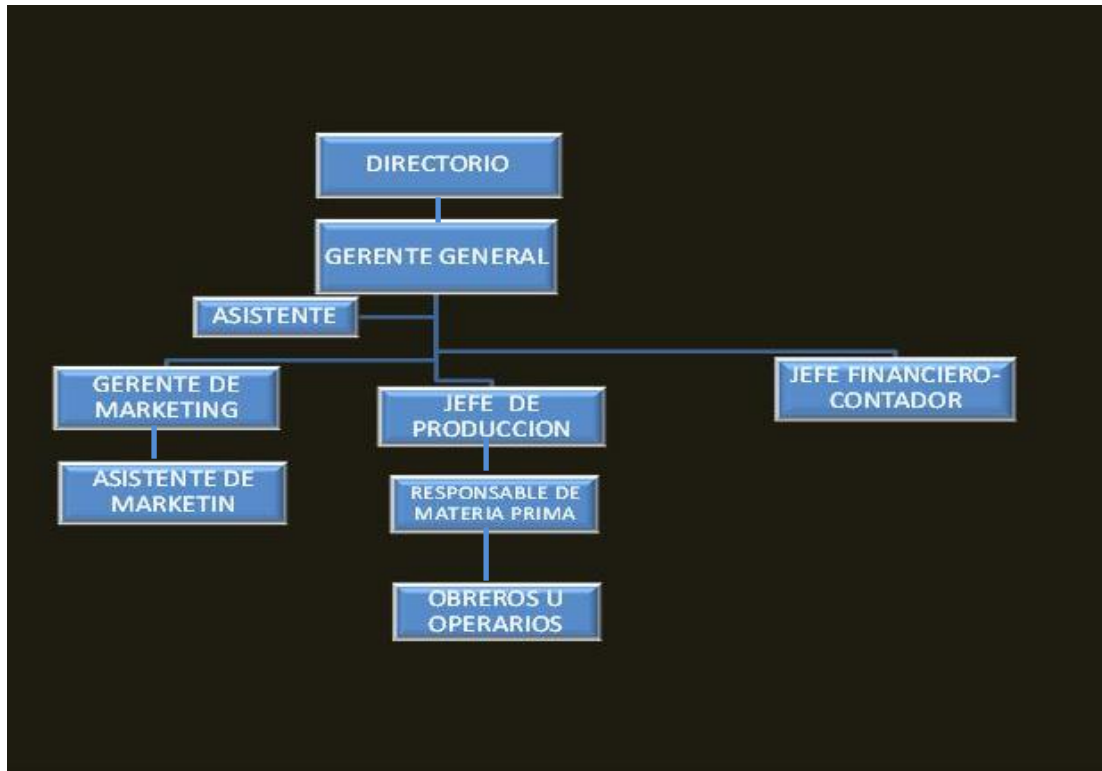
- Ser mayor de edad
- Contar con producción de malanga
- Contar con capital que incremente las inversiones de la empresa.
- No haber sido expulsado como socio.

1.1.3. Estructura orgánica y clasificación de puestos.

La empresa “EXPORTADORA MORONA SANTIAGO MALANGA ORGÁNICA”, estará compuesta por una estructura orgánica necesaria y bien definida. Con el propósito de evitar costos y gastos innecesarios.

1.1.3.1. Organigrama estructural.

GRÁFICO N° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por la autora.

1.1.3.2. Descripción de puestos y funciones

La empresa estará conformada por el directorio de la junta de accionistas, quienes tomaran decisiones directas de la empresa.

Estará compuesta por el siguiente personal:

1.- un gerente general. Sus funciones serán

- Definir y formular la política de la empresa.
- Administra la empresa y llevar el control de las finanzas.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos y tomar decisiones. Verificar y mejorar el nivel de servicio proporcionado al cliente
- Establecer programas de productividad que establezcan los niveles deseados.
- Recibir información del departamento de finanzas ventas y producción.
- Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente.

Competencias.

- Título de tercer nivel en economía o administración de empresas.
- Maestría en Administración de empresas o comercio exterior o PHD.

Destrezas.

- Liderazgo.
- Dirección de equipo y capacidad de organización.
- Capacidad de Análisis de Información
- Toma de decisiones
- Disponibilidad de tiempo
- Capacidad de organización.
- Dominio del idioma inglés.

2.- Un gerente de marketing, quien se encargará directamente del proceso de comercialización interno y externo, el abastecimiento del centro de acopio; trámites de exportación desde el centro de acopio hacia EE.UU.; así como la negociación en la venta del producto en el mercado estadounidense, Buscar contactos para exportación de malanga.

Competencias.

- Ingeniero en marketing, con maestría en mercadotecnia, comercio exterior.
- Capacitación en negociación.
- Capacitación en logística, comercio exterior 120 horas.

Destrezas.

- Destrezas de negociación.
- Habilidad en comercialización.
- Capacidad de conocimiento del entorno comercial.
- Dominio del idioma inglés.

3.- Un asistente de marketing. Cumplirá las siguientes funciones:

- Recepcionista
- Apoyo a la gerencia en todos los ámbitos.
- Remplazar en ausencia del gerente de marketing.
- Recibir, distribuir, archivar y despachar comunicaciones y mantener un control actualizado del trámite de los documentos de la empresa.
- Elaborar guías de correos para la distribución de correspondencia.

Conocimientos

Estudio universitario tercer año de ingeniería comercial.

Destrezas.

- Trabajo en equipo.
- Escritura rápida.
- Capacidad para despachar documentos y envío de los mismos.

4.- Un jefe de producción.- estará encargado del proceso productivo desde que ingresa la materia prima hacia el departamento de producción hasta obtener el producto terminado.

- Verificar la calidad de los insumos y productos terminados.
- Implementar controles de calidad en los puntos críticos del proceso.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de higiene y seguridad en la producción.
- Vigilar el adecuado uso de la maquinaria y equipo de la empresa.
- Mantener un flujo de producción constante que garantice la disponibilidad del producto cuando se requiera.
- Coordinar con el jefe de marketing para cubrir los pedidos oportunamente.
- Mantener un registro de costos y volúmenes de producción que permitan analizar el comportamiento de los mismos para la toma de decisiones.

Competencias

Ingeniero en Producción con maestría en Producción.

Destrezas.

- Manejo de procesos productivos.
- Habilidad para detectar defectos de producción.

- Optimización de recursos en los procesos productivos.
- Experiencia en desinfección de productos.
- Experiencia en manejo de procesos de empackado al vacío.

5.- Un responsable materia prima. Sera la persona que servirá de apoyo del gerente de operaciones.

- Se encargara directamente de la calidad de la materia prima.
- Vigilara que la maquinaria y equipo de producción, respecto de su funcionamiento.

Competencias

Ingeniero en Alimentos y / o producción

Destrezas

- Capacidad de observación.
- Diferenciación y detección.

6. - Un financiero - contador

- Llevar un libro diario.
- Formular y elaborar los estados financieros.
- Emisión de facturas de ventas,
- Entregar a sus clientes las facturas de venta y conservar el archivo de las mismas.
- Registro de kardex de producción.
- Control de los activos fijos de la empresa.
- Manejo económico de la empresa.
- Realizar las gestiones necesarias para recuperar la cartera en los plazos estipulados.
- Realizar los trámites y pagos de tributos en los organismos pertinentes.

Competencias

Título de contador público autorizado.

Destrezas.

- Análisis económico
- Razonamiento

7.- Operarios u obreros, se contratara personal para que cumpla las labores de obrero en la empresa quienes se desempeñaran en varios procesos productivos.

1.1.4 Asociatividad de la empresa con los productores como política empresarial

Al crear la empresa acopiadora para exportar simultáneamente se tendrá que realizar el proceso de asociatividad entre la totalidad de productores de malanga en Morona Santiago; para llevar a efecto dicho proceso los productores tendrán contar con la disponibilidad de involucramiento con una asociación que acopie malanga, además estar conscientes que dicha asociatividad exige estar dispuesto a someterse a reglamentos y multas, con el fin de lograr calidad y oportunidad en la comercialización.

La estrategia de la asociatividad permitirá la provisión de la materia prima asegurada que será la oferta exportable del presente plan; de la misma forma permitirá obtener un crecimiento competitivo y, para esto la empresa deberá optar por la asociatividad de los productores como accionistas de la empresa, los mismos que estará conformado por doscientos setenta y nueve productores de todos los cantones de la provincia; de esta forma se logran dos objetivos: mejorar las utilidades de los productores y optar por un abastecimiento seguro de la materia prima; esta estrategia se basa en la estrategia asociativa, los mismos que con un mismo objetivo se asociaran y formaran parte de la empresa.

Determinado así el plan, y a través de varias estrategias se puede dar solución a la problemática de comercialización de malanga de los productores y a su vez sus economías mejoraran, y se verán incentivados a una mayor producción en sus cultivos de malanga, sabiendo que cuentan con un mercado seguro y una rentabilidad en su producción.

Conformación de la asociatividad.

Para conformar una asociatividad que podría ser a través de un sistema de cooperativa, primeramente tendrían que conformar la reunión y elaborar los estatutos y reglamentos

luego de aquello podrán formar parte como socios activos de la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA S.A”

La asociatividad mencionada se iniciará conformando con los 279 productores de malanga de los distintos cantones de la provincia de Morona Santiago.- de acuerdo a lo investigado unos producen en mayor volumen y otros en menor; por ello la participación se hará de forma proporcional que representen con relación a la producción total de malanga en Morona Santiago. Ya que éstos al proveer la malanga a la empresa, lo harán de la misma manera de acuerdo a su capacidad productiva; por tal razón se contempla la distribución de los socios en forma proporcional; es decir cada socio será accionista por distintos valores; sumados esta participación de cada socio se considerará un porcentaje del 4.74% de la participación total de la empresa (VER CUADRO N 1); considerando que el capital que aportaran éstos es el valor de la materia prima que producen y que disponen. Además tendrán voz y voto para la participación en la Junta General de Socios; tendrán derecho a la participación de dividendos de acuerdo a la ley. Se considera éste porcentaje de participación de los productores ya que durante el diagnostico se determinó que el nivel de Educación que tienen no les permite poder manejarse como socios mayoritarios, además el nivel socioeconómico no les permite tener acceso a un préstamo bancario por un valor alto, ya que todas las financieras solicitan garantías del dinero que prestan.

2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS A CONSIDERAR EN PLAN DE EXPORTACIÓN

Dentro de las estrategias que se considera en el plan se ha previsto las principales para la puesta en marcha la empresa.

2.1. Estrategia de ubicación

Una de las estrategias comprendidas dentro del presente trabajo se relaciona con la ubicación estratégica de la empresa, el lugar de la ubicación se tomó como estrategia un punto céntrico a todos los cantones productores, con el propósito de facilidad de la comercialización en la etapa de adquisición de la malanga, misma que la distancia para la distribución será promedio para todos los cantones. Con esta estrategia facilitará el aprovisionamiento de malanga al centro de acopio debido a que se encuentra en un lugar

céntrico de todos los cantones, lo que permitirá a los productores acortar distancias y costos de transporte de traslado desde sus fincas hacia el centro de acopio. La empresa estará ubicado en la vía Puyo-Macas Km 8, en el apartado del Estudio técnico se detalla más la ubicación.

2.2. Estrategias de negocio.

Las inversiones de la empresa exportadora de Malanga Orgánica estarán compuestas por el financiamiento de una financiera publica como: el Banco Nacional de Fomento o la Corporación Financiera Nacional que en el mercado cuenta con tasas más bajas de interés con respecto a las privadas, el problema de acceder a este tipo de créditos es más complicado debido a los trámites burocráticos que tiene el sector público con respecto al privado. Otra parte de la empresa será financiada por el capital de los accionistas; dentro de estos se ha considerado la posibilidad de que conformen parte de este grupo de accionistas a los productores de malanga.

Para el proceso productivo en la empresa se contará con mano de obra de la localidad aprovechando que existe suficiente oferta de mano de obra, de esta forma se apoyará a la economía de la provincia ya que las familias y los trabajadores forman parte de los involucrados indirectos de la propuesta.

2.3. Estrategias de comercialización - logística

La supervivencia y el éxito de las empresas dependen del tipo de estrategia adoptada para su mejoramiento. Por ello se analizará desde dos partes separadas la comercialización primeramente sobre las compras de materia prima y la segunda sobre la exportación de la malanga.

Con el propósito de posicionar en la mente del cliente como un producto de calidad se tendrá presente la estrategia Just in Time, para ello se tendrá que trabajar estratégicamente empleando otra estrategia simultánea en la forma de integración hacia atrás en la que consistirá en hacer un compromiso formal con productores sobre el aprovisionamiento de la materia prima para la semi- elaboración del producto a exportar. Esta estrategia de integración hacia atrás permitirá contar con el producto necesario para el

cumplimiento de la comercialización hacia el mercado de Miami en estados unidos, permitiendo cumplir con los pedidos *Just In Time*.

En el contexto de la investigación se puede observar que los precios son manipulados por los comerciantes que compran bajo el antojo de lo que les convenga; y la mayoría de comunidades productivas carecen de vías de transporte, sin embargo con la estrategia que se adopta en la propuesta de adquirir toda la producción sin discriminar el producto(malanga de tercera); dichos productores de estas zonas podrán salir con el producto a comercializar con la certeza de poder vender a un precio fijo y todo el producto que hayan producido.

La marca orgánica está en auge; le da un valor agregado al producto y por ende le vuelve mayor competitivo en el mercado. Por tal razón se coordinará con el sector productivo de malanga de la provincia aprovechando que este es una ventaja competitiva para el producto; para gestionar y obtener el certificado de producto orgánico, esto ayudará a dar mayor facilidad para la obtención del certificado de Orgánico al producto elaborado por la empresa.

En cuanto a la comercialización externa la política comercializadora estará regida a la apertura a los procesos de cambio basados en la flexibilidad y adaptación de nuestros recursos y competencia de mercado. Obtención de un porcentaje de mayor participación de mercado y el mejoramiento continuo en las estrategias de competencia orientado hacia el desarrollo empresarial, rendimiento del capital invertido obtenido en términos de utilidades y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

La exportación de malanga semiprocada, dentro del primer año de inicio se exportará la cantidad considerada en la demanda del plan, de igual manera de forma paulatina se irá incrementando de acuerdo a la proyección que se realizó en el capítulo segundo del presente trabajo. Esta estrategia se enmarca un producto con valor agregado, el mismo que sufrirá una transformación de producto natural que se adquiere es decir el tubérculo integro o entero en su estado natural a un producto pelado, recortado en trozos y empacado al vacío.

De acuerdo al análisis del medio comercial, la empresa exportadora de malanga Amazónica realizara sus transacciones de cobro a través de la carta de crédito, por ser una

opción más segura que las demás formas de pago; la empresa busca asegurar el cobro, luego de la entrega del producto mes a mes. La negociación de cobro se realizara a la fecha de entrega de la malanga en el Puerto de Miami en Estados Unidos, en esa fecha se efectivizará la carta de crédito otorgada por el importador en el banco consignado.

2.4. Plan de acción

Luego de definir las políticas y estrategias, es necesario señalar las acciones que se debe realizar para cumplir con las políticas y estrategias de la empresa:

- Construir la toda la infraestructura física y operacional que constará de las siguientes áreas: administrativas, producción y marketing; así mismo contar con los recursos financieros y talento humano necesario para la operación de la empresa acopiadora denominada “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA”, en lugar señalado dentro de la micro localización del proyecto, en la vía Puyo Macas, Km 8.
- Como toda organización, es necesario realizar todos los trámites para obtener los permisos requeridos para iniciar las actividades, la “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA-AMAZÓNICA S.A” contará con el registro mercantil en la superintendencia de compañías, el Registro Único de Contribuyente en el Servicio de Rentas Internas, la Patente Municipal, de la misma forma en la Corporación Aduanera Ecuatoriana se tramitara el Registro como exportadora. Así mismo en el Banco central se obtendrá el TOKEN dispositivo necesario para calificarse como exportador.
- Luego de obtener los registros necesarios se obtendrá los permisos fitosanitarios.
- Tramitar la certificación de producto orgánico en las instituciones que se encuentran reconocidas en el comercio nacional e internacional que es BCS OKO – GARANTICE CIA LTDA., se encuentra ubicada en Riobamba y Machala.
- Informar a los productores de malanga la ubicación de la empresa.
- Para el proceso de implementación de la fase de ejecución del plan; se adquiriría la maquinaria, luego la contratación de la mano de obra, los documentos necesarios para la exportación en los organismos competentes, y se encontraría listo para emprender el primer pedido de malanga.

- Adquisición de malanga de primera, segunda y tercera a los productores de Morona Santiago a su respectivo precio de mercado.
- Notificar a los productores de malanga la fecha de inicio de actividades para que provean la malanga.
- Luego a través de campañas de publicidad se dará a conocer las características de la malanga.
- Comenzado por el proceso de búsqueda de contactos para compra de malanga en Miami, dentro del cual estará ya el emprendimiento del inicio de las negociaciones para iniciar la producción de los contenedores de malanga empacada al vacío.
- Iniciar el proceso de búsqueda de contactos posibles para compra de malanga en Miami.
- Dentro de la negociación se hará en términos de IncotermsCFR.
- Cumplir los requisitos reglamentarios sobre la distribución de la malanga al mercado destino, ya que Aduanas en Estados Unidos y la FDA son estrictos en el cumplimiento de las normas, por lo que algún equivoco producirá al importador costos adicionales de almacenamiento de mercancías, movilización y a más las multas reglamentarias
- El inicio de Actividades como “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” será el 1 de Septiembre de 2013.

2.5 Estrategia de nuevo producto

Esta estrategia de ingreso con un nuevo producto a un mercado donde existe productos similares; es una ventaja competitiva. Dentro de la investigación que se ha obtenido no existe oferta del producto que se pretende exportar mediante el presente plan; por lo que es considerado un nuevo producto; este producto que por sus características que se encuentra pelado permite dar un mejor servicio satisfaciendo las necesidades del cliente. De acuerdo al marketing la malanga pelada y empacada al vacío permite la facilidad de uso, debido al menor tiempo que emplean en pelar el producto y, al ser utilizada este nuevo producto malanga por una empresa que emplea como materia prima para el procesamiento de un producto procesado representa reducción de costos debido a que no tendrán que realizar el proceso de pelado. Por lo que será un producto diferenciado de la competencia.

La malanga empacada al vacío se ofrecerá a las empresas que fabrican snaks, estas empresas emplean la malanga como insumos para la elaboración; también se buscara comercializar a empresas que fabrican el talco hipo alergénico. El marketing comercial estará enfocado a este tipo de clientes; pues dentro del estudio de mercado estos son los clientes potenciales que comprarían la malanga empacada al vacío, debido a las ventaja que posee el producto que se pretende exportar, les ahorraría costos y tiempo; considerando que no tendrán que pasar por el proceso de pelado.

3. ESTUDIO TÉCNICO

El plan de exportación cuenta con un estudio técnico con el propósito que permita determinar la ingeniería, el tamaño de la planta, la localización, capacidad instalada. A través del mismo nos permitirá conocer los procesos necesarios para la ejecución del plan, el mobiliario y maquinaria e insumos, la mano de obra que se requerirán, así como la ubicación de la planta su tamaño y la capacidad instalada de la misma; estos aspectos son necesarios para poder ejecutar el plan.

3.1. Ingeniería del plan.-procesos de la ingeniería del plan de exportación

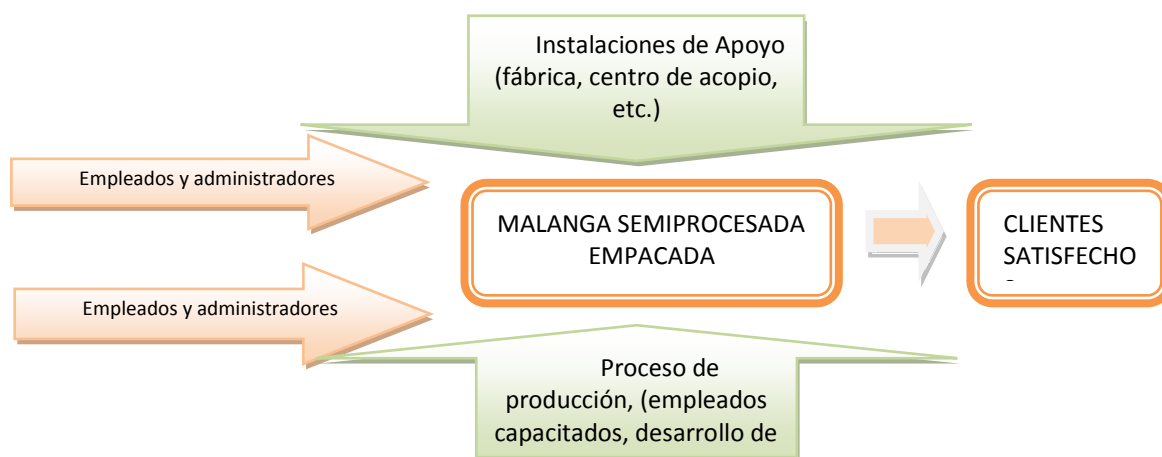
Descripción del proceso de la malanga empacada al vacío como producto terminado listo para la exportación a Miami-Estados Unidos. El proceso que realizará la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” cumple tres procesos que son los siguientes: inicia desde la comercialización de la materia prima ➔ proceso de transformación en malanga empacada al vacío ➔ y exportación de la malanga al mercado estadounidense.

El plan de exportación malanga se definirá por su ingeniería, que muestra el carácter interdisciplinario del proyecto: en el control de calidad del producto receptado, semi-procesado de la malanga y distribución en mercado internacional de EE.UU. Para este diseño se parte de una secuencia clara de los procesos involucrados, detallando

subprocesos, actividades e incluso tareas, por medio de mapas de procesos, a fin de ordenar de manera sistemática y especializada todos los pasos del plan de exportación.

Los tres procesos que requieren para la transformación del producto terminado y la comercialización del mismo en el mercado estadounidense se demuestran en los gráficos N°4, 5 y 6 y se describe en el punto 4.1.1

GRÁFICO No.3
PROCESO DE ENTREGA DE LA MALANGA



FUENTE: Preparación y Evaluación de Proyectos – Econ. Edilberto Meneses
Elaborado por: María Ester Zaruma

A continuación se detallan los procesos necesarios en este plan de exportación:

- Proceso de aprovisionamiento de materia prima.
- Procesamiento de la malanga
- Proceso de ventas

Los procesos se describen a base de mapas de procesos, que, partiendo de una situación inicial, llegan a la concretización del servicio final. Es importante señalar que se usa maquinaria como infraestructura en los distintos procesos de producción.

3.1.1. Descripción de procesos para la exportación de la malanga empacada al vacío (comercialización interna-producción-comercialización externa)

1. **Aprovisionamiento de malanga;** se encuentra las actividades de recepción de malanga, control del tipo de malanga (primera, segunda y tercera), pesado de la

malanga entregada por los productores. Simultáneamente se adquiere los insumos necesarios para elaborar el empackado al vacío.

2. **Control de entrega de la malanga.-** Dentro de dicho proceso esta los siguientes subprocesos: Pesado, verificación de la calidad, emisión de informe de recepción.
3. **Limpieza de la malanga.-** Está compuesto por los siguientes subprocesos: Apertura de los sacos por calidad de malanga y colocación en la máquina lavadora-desecho de los costales, remojo de la malanga en la máquina, extracción de la malanga a través de la banda transportadora, lavadora con agua a presión. Este tiempo entre el lavado y el secado dura aproximadamente de 20 a 25 minutos.
4. **Pelado, desinfección.-** se encuentran los siguientes subprocesos: colocación de la malanga en la peladora, colocación en cisternas para la desinfección de la malanga
5. **Cortado de la malanga y Secado.-** subprocesos: se procede al cortado de la malanga en cuadros de 4 cm por 4 cm, con el propósito de utilizar la malanga de todo tamaño, colocación en el túnel para de la máquina para el secado.
6. **Empacado al vacío** consiste en la eliminación total del aire dentro del envase, sin que sea remplazado por otro gas. Este método de envasado al vacío tiene muchas ventajas, como la higiene y calidad: porque mantiene la textura del cornejo; al no estar congelado no presenta quemaduras por el hielo y sin embargo conserva la frescura del producto en su aroma y sabor; la oxidación provocada por el oxígeno es inexistente, y por tanto la putrefacción del tubérculo es nula; el tiempo de conservación en óptimas condiciones de la malanga es de seis meses, dado que los microorganismos no sobreviven por la ausencia de oxígeno. Otro aspecto importante es que no existe una pérdida substancial de peso, ni tampoco absorción de olores. El empaque al vacío para la malanga debe ser de categoría “alta”, es decir con $N_2 + CO_2 + O_2$.






7. **Embalaje**, la malanga recortada pasa a la maquina empacadora al vacío donde se procede a empacar en mallas de polietileno con un peso de 6 onzas cada uno. Luego se procede a etiquetar las cajas de malanga.
8. **Almacenaje**, terminado el proceso de producción del producto terminado y empacado se almacena en la bodega de acuerdo a los parámetros técnicos previstos esto es ya en los pallets, y listos para transportar al puerto de salida internacional.
9. **Proceso de exportación**. Para ello se transportara al puerto de Guayaquil, luego de realizar los trámites en Aduanas se entregara a la empresa naviera para el transporte desde el puerto de Guayaquil-Miami. Este proceso se describe más adelante en los procedimientos de exportación cada paso.

Para una mejor comprensión se describe a continuación en los gráficos N°4, 5 y 6, cada proceso que se requiere para la exportación de la malanga empacada al vacío, esto es desde la comercialización de la materia prima hasta la exportación.

3.1.2. Proceso de comercialización interna—provisión de inputs

En el siguiente grafico se observa el proceso de provisión de la materia prima para la elaboración de la malanga empacada al vacío en el que consta cada subproceso sus actividades, las tareas, el responsable y el tiempo que se requiere en cada tarea.

GRAFICO N° 4 DIAGRAMA DE PROCESOS APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN										
PROCESO: Aprovechamiento de Materia prima e insumos para la producción de malanga empacada al vacío.										
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	TAREAS						TIEMPO min.
	Negociación	1								
Responsable de MK				Contactos con los productores que disponen malanga	●					60
Asistente de MK				Negociacion de los terminos de adquisicion de MP	●					30
Responsable de MK				Cotizacion de los insumos para produccion	●					30
Responsable de MK										
	Compra de Materiales e insumos									
Asistente de MK		2	Control de la compra	Recepcion de la factura: se recibe las facturas de los productores de malanga y de los insumos de produccion	●					10
Responsible de MP				Recepcion de la malanga, los productores entregan la malanga el dia que esta planificado para la compra. Este subproceso esta previamente coordinado con los productores	●					30
Operario 1, 2 y 3				Control de muestra de malanga			●			180
Asistente de MK				Pesado de la malanga	●					180
Operario 1, 2 y 3										
	Logística de interna									
Operario 4 y 5		3	Movilización de la carga	Ingreso de la malanga al centro de acopio.		●				120
Operario 4 y 5				Descarga de malanga en el centro de acopio	●					120,00
	Pago									
		4	Pago de insumos							
Financiero contador				Emission de cheque	●					10
Financiero contador				Emission de comprobantes de pago	●					10
Financiero contador										
</										

Elaborado por: María Zaruma Ávila

3.1.3. Proceso de producción






Dentro de este proceso se señala cada subproceso, actividad y tareas con los tiempos requeridos para transformar la materia prima en malanga empacada al vacío, cada una de estas se ha determinado de acuerdo a la demanda insatisfecha y la capacidad instalada de la

planta, para llevar a ejecución dicho proceso se emplea materia prima, insumos, mobiliario, maquinaria, mano de obra entre otros.

GRAFICO N°5 DIAGRAMA PROCESAMIENTO DE LA MALANGA

TABLA No. DIAGRAMA DE PROCESOS										
ÁREA DE PRODUCCIÓN										
PROCESO: Procesamiento de la malanga										
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	TAREAS						TIEMPO min.
Gerente de Operación	Preparación de la malanga (66 quintales) 3,3 TM									
		1	Control de entrega de la malanga.							
Responsable de MP				Pesado de los quintales	•					33
Responsable de MP				Verificación al azar de calidad de malanga (de 1era, 2da, 3era) Cantidad: 66 qq			•			10
Responsable de MP				Emisión de documento con especificaciones de producto receptado	•					5
		2	Limpieza de la malanga (3,3 Tm)							
Todo el personal				Tiempo de espera por primera recepción				•		5
Operario 1, 2 y 3				Apertura de los sacos por calidad de malanga, colocación en la máquina, desecho de los costales	•					33
Gerente de operación(verificación del subproceso)				Remojo de la malanga en la maquina	•					60
Gerente de operación				Extracción de la malanga a través de la banda transportadora 1		•				30
Gerente de operación				Lavado con agua a presión	•					60
		3	Pelado							
Gerente de operación(verificación del subproceso)				La banda transportadora 2, lleva la malanga a la peladora		•				15
				Pelado 3,28 tm por hora	•					60

Gerente de Operación	Fase de semiprocesamiento									
		4	Troceado de la malanga y secado	Cortado de 3,05 m						
				Tiempo de espera durante el primer subproceso de preparación				•		5
Gerente de Operación				Desinfección de la malanga con el agua a presión	•					60
				La banda transportadora 3, lleva la malanga a la secadora y transporta al tunel de secado		•				30
				secado de la malanga	•					60
30 Operarios				Selección y encestado; pesado de la malanga. Acumulación de desperdicio	•					105,60
Gerente de Operación				La banda transportadora 4 con malanga encestada		•				30
Responsable de MP				Transporte semimecánico del desperdicio		•				30
Gerente de Operación		5	Empacado y Embalaje	Empacado. 2,97 TM						
				Tiempo de espera				•		5
Gerente de Operación				Empacado al vacío, se tardara 1 hora	•					60
Gerente de Operación				La banda transportadora 5, lleva la cesta hasta el punto de embalaje		•				30
Responsable de MP				El módulo para hacer cajas entrega las cajas armadas (ubicación contigua al embalaje manual)	•					46,68
5 Obreros				Embalaje manual de las cestas en cajas de 42 libras o 19,09 kg (112 cestas por caja). Rendimiento 155,60 cajas (por proceso)	•					339
				Etiquetado de las cajas (155cajas)	•					60
Responsable				Transporte semimecánico de las cajas a la bodega y etiquetas de manejo y embalaje		•				3,23
Gerente de Operación		6	Almacenaje							
15 Operarios				Sellado de las cajas, 0,5 min x caja las 155,6					•	5,17
10 Operarios				Paletizar cada pallet con 72 cajas (cada pallet mide 1,2 m.* 1m, va a almacenarse dejando un espacio horizontal de 1,5 m y 0m por espacio vertical) en otro tamaño de pallet de 1m*0,80m con 40 cajas					•	8,47
Gerente de Operación	Resultado	7	Malanga lista para ser cargada en contenedores (2,97 toneladas de producto)							







RESUMEN		HORAS
	Operación	23,15
	Transporte	2,55
	Inspección	1,08
	Demora	1,25
	Almacenamiento	0,24
TOTAL		28,27

Elaborado por: María Zaruma Ávila.

Para producir 94,92 toneladas métricas de malanga semiprocada — requiere de 22 procesos de producción, cumpliendo así la demanda insatisfecha. Cada proceso es simultáneo al otro, necesariamente habrá que esperar que termine los procesos de apertura de los sacos y la colocación para el remojo que tarda 1.55 horas, para llevar a efecto el siguiente subproceso así sucesivamente los 21 procesos restantes. Es decir se complementa los 22 procesos con producto terminado de las 64,92 Tm en 7,22 jornadas de ocho horas cada una. Aproximadamente tarda una semana en producir.

3.1.4. Proceso de venta - exportación

GRAFICO N°6 DIAGRAMA DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN-VENTA
MALANGA.

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No	ACTIVIDAD	TAREAS							TIEMPO min.
	Negociación										
Responsable de MK				Establecer contactos de Exportacion	•						1920
Responsable de MK				Términos y orden de compra	•						180
Responsable de MK				Obtención preferentemente de crédito documentario irrevocable	•						300
	Inspección										
		1	Control de carga								
Asistente de MK				Solicitud de inspección de carga en bodega, por antinarcóticos	•						20
				Espera por inspección					•		480
Asistente de MK				Inspección de antinarcóticos				•			60
Operario 1, 2 y 3				Estiba hacia el contenedor		•					120
	Logística de interna										
Responsable de MK		2	Movilización de la carga	Negociacion previa del transporte terrestre.							
15 Operarios				Estiba de bodega hacia los camiones	•						113,33
Asistente de MK				Movilizacion de las cajas de malanga desde Macas-puerto guayaquil		•					480
5 Operarios				Desembarque en el Puerto de Guayaquil	•						340

		Logística de exportación							
		3	Gestión de la cadena de suministro						
			Espera para crédito documentario						
Responsable de MK			Gestión de documentos	•					180
Asistente de MK			Seguros de carga (negociacion previa)	•					20
			FASE DE PRE-EMBARQUE						
Responsable de MK			Obtención de documentos P.O.L. - P.O.D. (orden de compra, factura proforma, factura comercial, concimiento de embarque, certificados de origen, certificado fitosanitario, guía de remisión, reporte de inspección, poliza de seguros	•					480
Responsable de MK			Transmitir electrónicamente al SENAE la información de la intención de exportación	•					15
Responsable de MK			Registro del Ingreso a Zona Primaria	•					480
Responsable de MK			Embarque de la malanga hacia el puerto de miami en EE.UU	•					240
			Transporte multimodal						
Asistente de MK		4	Movilización de la carga				•		30
Asistente de MK			Contacto con empresa especializada en transporte pesado		•				5
Responsable de MK			Entrega de autorización de carga y descarga en el Puerto		•				10
Responsable de MK			Pago de los derechos aduaneros, impuestos o entrega al broker	•					10
Asistente de MK			Solicitud de autorizaciones para carga y descarga en el Puerto de Guayaquil (CONTECOM)	•					10
			Transporte de la malanga desde el puerto de Guayaquil hacia el Puerto de Miami		•				11520
		Resultado	5 Malanga exportada						10
Responsable de MK			Depende de las condiciones de la venta, carga en el Puerto de Guayaquil		•				120
Responsable de MK			Cobro de la malanga a través de la efectivización del crédito documentado	•					60

RESUMEN		HORAS
● Operación		72,81
➡ Transporte		204,25
■ Inspección		1,50
⌚ Demora		8,00
▼ Almacenamiento		
TOTAL		286,56

Elaborado por: María Zaruma Ávila.

Dentro del proceso de comercialización externa las tareas comprendidas entre las actividades algunas serán simultáneas entre los dos procesos de producción y comercialización; mientras el proceso de producción está en camino se realizará las tareas de contacto y negociación de la comercialización de la malanga.

3.1.5. Maquinaria y equipo mobiliario

En cuanto a la maquinaria descrita en el cuadro N° 2 sobre la cantidad y el tipo de maquinaria, éstas existen en el mercado ecuatoriano (desarrollo de máquinas por la Politécnica Nacional) que requiere algunas adaptaciones, que según los ingenieros que desarrollaron estas máquinas no implicarían costos adicionales. Los insumos adicionales se encuentran en el mercado y se pueden adquirir fácilmente.

CUADRO N°. 2
MAQUINARIA

Descripción	Cantidad
Máquina de Lavado y Secado de Malanga	1
Empacadora al Vacío	1
Peladora	1
Cortadora	1
Banda Transportadora	5
Ensamblaje de cajas	4
Balanza	3
Montacargas	2

Elaborado por: María Ester Zaruma

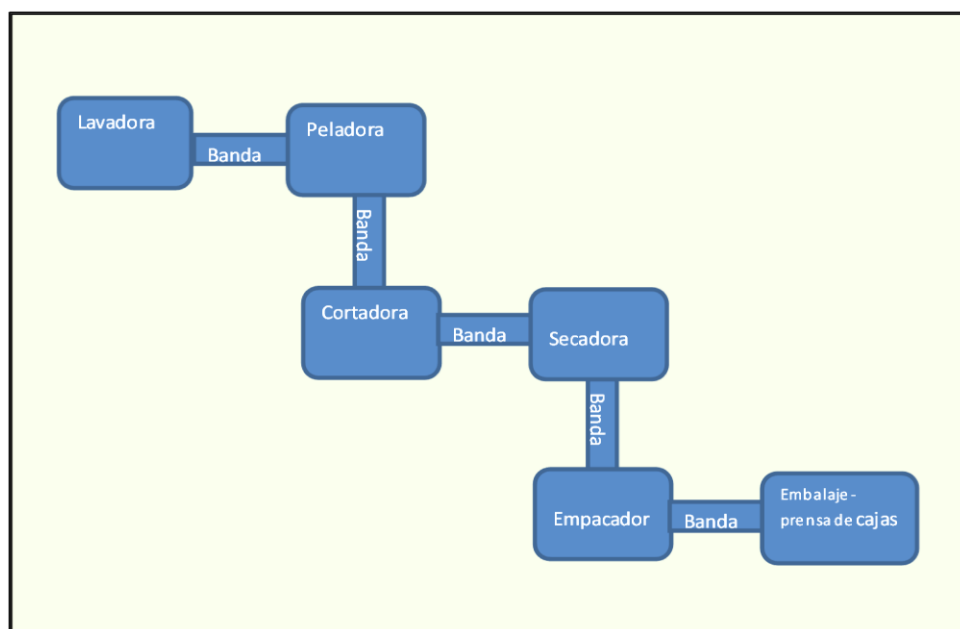
CUADRO N°. 3
MOBILIARIO

Descripción	Cantidad
Escritorios	3
Sillas Ergonómicas	3
Archivadores	2
Computadoras	4
Impresoras	2
Canecas Plásticas de 20 Galones	10
Pallets 1,20 m x 1m	26
Pallets 1 m * 0,80 cm	4
Teléfono Fax	1

Elaborado por: María Ester Zaruma

La maquinaria requerida para la transformación en malanga empacada al vacío y lista para la exportación; así como las máquinas para empacar las cajas de malanga y los montacargas mediante los cuales se transportará a la bodega y de éstas al camión, se puede observar en los gráficos No 8, 9, 10, 11, 12, 13; mientras que la distribución y ubicación se realiza de acuerdo a cada subproceso contemplado en el proceso de producción ver gráfico No 7

GRÁFICO N° 7 MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA



Elaborado por la autora

GRÁFICO N° 8 LAVADORA DE MALANGA



ESPECIFICACIONES:

Sistema de bombeo: Boquilla de aspersión plana a 40 psi
 Capacidad de lavado: 3500Kg/h
 Cantidad de desecho 17.5kg (0.5%)
 Angulo de elevación de la transportadora: 25°
 Longitud a transportar: 4.5 mts

Foto tomada a la lavadora por Hugo Morales

De acuerdo a las especificaciones de la maquina lavadora a presión de agua, tiene la capacidad de lavar hasta 28 toneladas en ocho horas, para procesar la cantidad requerida se empleara dos días y medio o a su vez se hará tres jornadas; dos jornadas de 6 horas y una jornada de 6,5 horas.

La capacidad instalada de la lavadora es de 240 horas por mes, para procesar las 64,90 toneladas métricas se estaría trabajando a un 8% de la capacidad.

GRÁFICO N° 9 PELADORA



ESPECIFICACIONES

Modelo: MQT4000

Potencia / Voltaje: 5kw/380v

Dimensiones: 3050x1200x1160mm

Peso: 600 kg

Capacidad: 4000 kg / h

Desper 7%

Foto adaptada de la proforma solicitada por la autora.

Para pelar las 64.92 toneladas requiero 16 horas, trabajando en dos jornadas se puede cumplir el proceso de pelado en un día.

Luego de pelar se sumerge en las piscinas con agua preparada con cloro por el tiempo controlado del responsable del proceso de producción; cumpliendo los parámetros indicados por agro- calidad. Seguidamente asciende por una banda transportadora hasta el túnel de secado.

GRÁFICO N°10 CORTADORA



ESPECIFICACIONES

Número de Modelo: YQC

Tipo: Cortador

Modelo: YQC-QJ1000

Dimensión: 1300*610*1060mm

Peso: 220kg

Energía: 1.5kw Voltaje:110/220/380V

Material: acero inoxidable

Rendimiento: 3500 kilogramos/H

Despr 2,5%

Foto adaptada del mercado libre.com

GRÁFICO N° 11 PRODUCTO CORTADO



Foto adaptada del mercado libre.com

Este tipo de maquina se puede regular para el cortado del producto, es regulable que es fácilmente adaptable para el corte de nuestro producto.

GRÁFICO N° 12 SECADORA



Foto tomada por Hugo Morales

Bandas transportadoras.-

GRÁFICO N° .13 BANDAS



Foto tomada por Hugo Morales

Este tipo de bandas se utilizarán para transportar la malanga a cada proceso.

Empacadora al vacío

GRÁFICO N° 14 EMPACADORA AL VACÍO HENKELMAN POLAR 2-95



Foto adaptada de la proforma solicitada por la autora

- Longitud de riel de corte y sellado: 1100mm (4 rieles)
- Dimensiones (Largo-Ancho-Altura): 2420x1210x1130 mm.
- Capacidad de la bomba de vacío: 300 m³/h
- Vacío optimo: 99.98% (0,2Mbar)
- Ciclo / minutos: 15-40 segundos
- Conexión eléctrica: 220V trifásico, 60Hz. Power: (7.0 –9.0)KW
- 10 programas de control de vacío automático.
- Inyección de gas para mejor protección del producto

Esta máquina tendrá la capacidad de producir:

Para fundas de 4 cm de ancho y 6 onzas cada unidad; 324 fundas por minuto; 19440 fundas por hora (3.30 tonelada por hora). Es decir 26.4 tonelada en 8 horas.

La 64,92 Tm se empacará en 18,52 horas lo que significa trabajar en dos turnos ocuparía un día para empacar las 360.000 fundas que conforman las 64,92 toneladas. Es decir para cumplir con la producción de 64,92 toneladas, requiero un día.

GRÁFICO N°15 PRENSA DE CAJAS



Foto tomada por Hugo Morales

Se cuenta con cuatro prensadoras de cajas para empacar las 3400 cajas, que entraran en los tres contenedores.

GRÁFICO N° 16 MONTACARGAS

**ESPECIFICACIONES:**

Capacidad: 1.5 Toneladas

Combustible: Eléctrico

Tipo de Llantas: Cushion

Altura Elevación Max: 4.80 mts

Ano: 2009

Modelo: 7FBEU15

Numero: 90

Foto adaptada de la proforma solicitada por la autora

Esta herramienta se utilizará para transportar los pallets con las cajas de cartón de malanga desde el lugar del empacado, hacia la bodega donde se almacenara el producto para ser transportado luego.

Para transportar con los dos montacargas disponibles y con la capacidad de cargar 1,5 toneladas se requiere de una hora cinco minutos, en cada cargada y descargue se emplea 3 minutos. Cada montacargas llevará 21 y 22 veces respectivamente.

3.1.6. Materia prima e insumos:

En cuanto a disponibilidad de Materia Prima, como se analizó en el Capítulo II, la producción de malanga en el cantón va en crecimiento, y existe una oferta suficiente para cumplir con las expectativas de exportación.

CUADRO N°. 4
MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	TONELADA
Malanga primera	58,43
Malanga de tercera	12,98
Desperdicio	6,49

Fuente: elaborado por la autora

CUADRO N°. 5
INSUMOS REQUERIDOS

INSUMOS	
Insumos de Producción	
	Cestas de polietileno con capacidad de 6 oz.
	Cajas de cartón laminadas (de doble pared de cartón corrugado que soporte 300 libras por pulgada cuadrada)
	Solución de Thiabendazole al 0.05% (1 gramo por litro)
	Hipoclorito de calcio (cloro)
Útiles de Oficina	
	Papel Bond
	Esferos, resaltador, corrector, tinta para impresora
Útiles de Limpieza	
	Escobas
	Ambientales
	Trapeadores
	Desinfectantes
	Cloro

Elaborado por: María Ester Zaruma

3.1.6.1 Condiciones de Abastecimiento de Materia Prima, Maquinaria e insumos:

Las condiciones de abastecimiento dependen de su naturaleza, para el caso de la materia prima, está detallada en el capítulo II, se recolectará la producción existente en la zona, sin llegar a requerir toda la producción proyectada, VER CUADRO No.3 (Cap.II).

La maquinaria se encuentra disponible en el mercado, hasta la secadora de malanga, según técnicos de la Politécnica Nacional tendrían que adecuarse, a desarrollos existentes, sin implicaciones mayores. La peladora y cortadora se adquirirá en el mercado Europeo.

Los insumos y el mobiliario se adquiere fácilmente en el mercado, así como la mano de obra directa se contratara en la provincia de Morona Santiago así como parte de la mano de obra indirecta; el personal técnico se contratara dentro del mercado nacional.

En el sector donde se encontrará la fábrica de semiprocesado de malanga, cuenta con todos los servicios básicos como agua, luz, teléfono. Es un lugar que se encuentra a la cercanía aproximadamente a unos 100m de distancia del centro de acopio al río Upano.

3.1.7. Mano de obra

Considerando que es dentro de los objetivos del plan es el mejoramiento de la economía de la población de Morona Santiago, hay que considerar que los beneficiarios externos serán la población de M.S, por lo que es necesario recurrir a la mano de obra de la localidad ya que existe gran cantidad de mano de obra disponible.

A continuación en el cuadro podríamos ver la población desocupada:

CUADRO No. 6

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD POR REGIONES NATURALES Y SEXO – 2011			
CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	AMAZONÍA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
POBLACIÓN TOTAL	233.356	113.750	119.607
Población Menor de 10 años	45.743	23.115	22.628
Población en Edad de Trabajar (PET)	187.613	90.635	96.978
Población Económicamente Activa (PEA)	100.894	59.594	41.300
Ocupados	97.854	57.767	40.087
Ocupados Plenos	46.884	32.276	14.608
Subempleados	50.036	24.906	25.130
Visibles	4.278	2.090	2.188
Otras formas	45.758	22.816	22.942
Ocupados No clasificados	934	584	350
Desocupados	3.040	1.827	1.213
Desempleo Abierto	1.503	946	556
Desempleo Oculto	1.537	881	656
Cesantes (*)	1.771	1.153	618
Trabajadores Nuevos (*)	1.269	674	595
Población Económicamente Inactiva (PEI)	86.719	31.041	55.678
* Estas variables corresponden a otra desagregación de la Población Desocupada			

Fuente: INEC

Se necesitan para el desarrollo de este plan de exportación de malanga, los siguientes puestos de trabajo, ver cuadro No 7

CUADRO No. 7
PUESTOS

Personal	Cantidad
Gerente General	1
Gerente de Marketing	1
Asistente de Marketing	1
Jefe de Producción	1
Responsable de Materia Prima	1
Operarios u obreros	38
Contador- Financiero	1

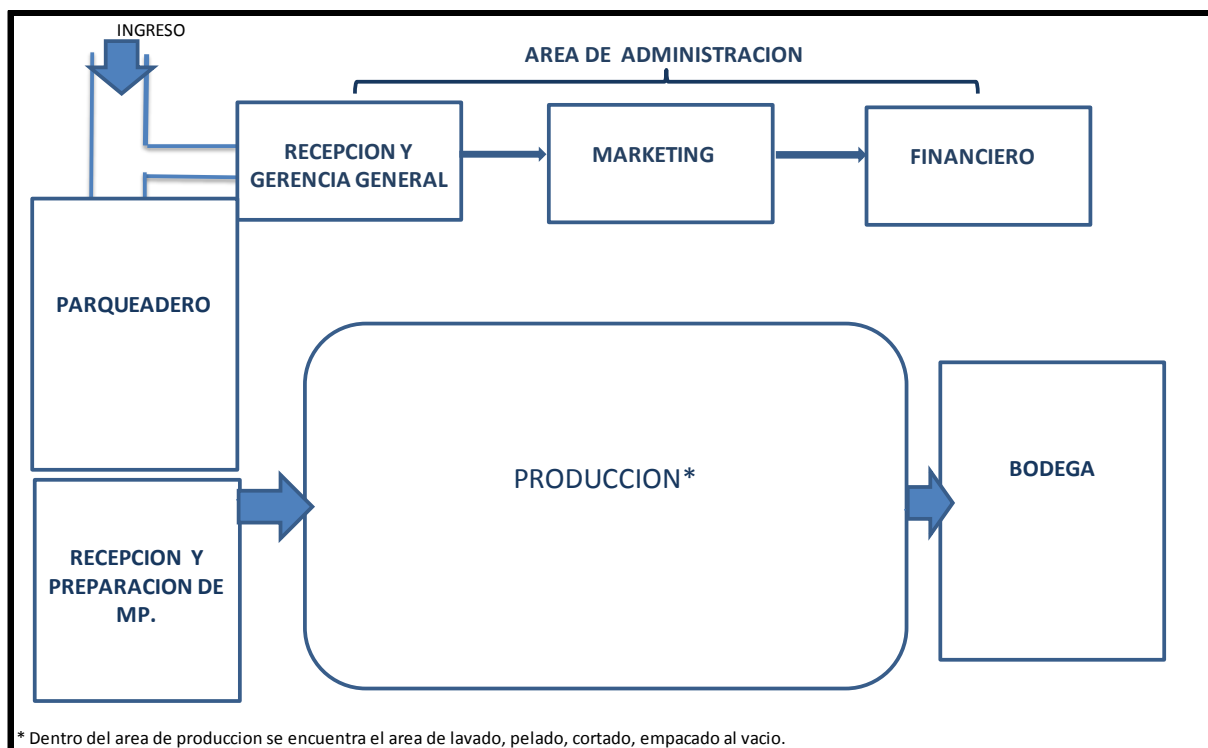
Elaborado por: María Ester Zaruma

3.1.8. Distribución de las instalaciones

Para la distribución se han tomado las áreas de mayor importancia:

1. Parqueadero de Camiones y Tracto camiones
2. Módulo de Recepción de malanga
3. Zona de Lavado
4. Zona de Secado
5. Zona de Pelado y cortado
6. Módulo de armado de cajas
7. Bodega
8. Administración

GRÁFICO N° .17
DISTRIBUCIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO



Elaborado por la autora

3.2. Tamaño mínimo del plan de exportación y factores determinantes del tamaño de la planta.

El tamaño del plan de exportación justificará el programa de producción a fin de que satisfaga la demanda de la malanga, vinculada a su oferta. Se entiende por tamaño de la planta: “La capacidad de producción durante un período determinado de tiempo de funcionamiento o de servicio, que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto que se trata” (Naciones Unidas, 1972, pág. 108)

Determinar el tamaño del plan de exportación implica determinar el volumen de producción para el mercado de la Florida en Estados Unidos que son las 64,92 toneladas mensuales, que implica la determinación de tres conceptos básicos: Ingresos, costos fijos y costos variables. Los costos varían de acuerdo a la mayor o menor utilización de la capacidad normal instalada ver cfr. infra.

Desde esta óptica, el tamaño óptimo para el plan de exportación, tomará en cuenta los análisis del Capítulo II, que calculaba la demanda a cubrir.

La relación entre oferta y demanda nos permitirá determinar con mayor precisión el tamaño óptimo al definir la porción de demanda de malanga de la Provincia de Morona Santiago y específicamente del presente estudio. El mercado objetivo se encuentra en Estados Unidos de América – Florida-Miami.

3.2.1. Demanda

La demanda de la malanga tiene los siguientes comportamientos, según sus relaciones:

La demanda en relación con su necesidad, se trata de bienes sociales y nacionalmente necesarios, puesto que están vinculados a la cadena alimenticia en determinadas poblaciones requerida para el desarrollo y crecimiento que por su tradición y gustos lo consumen.

En relación a su temporalidad la demanda es continua, por que permanece durante todo el año, e incluso en crecimiento, es por eso que cuando existe disminución de la producción en Centro América por factores climáticos, acuden a otros ofertantes, además los cultivos que se producen en Morona Santiago son con intervalos de meses lo que significa que la cosecha será constante en el año.

El cálculo de la proyección supone un consumo específico, valores que se toman sin adjuntar otros criterios, para que ésta sea más conservadores; y, para determinar la oferta ecuatoriana y la oferta del presente estudio se considera en primer lugar que el consumo de malanga crece el 32,93% respecto al crecimiento de la población latina en EUA (VER SUPRA), luego porcentaje de crecimiento de la población latina en la Florida y el porcentaje promedio de participación de las exportaciones Ecuatorianas en este último, que su participación es del 9%; y, de esa participación se estima que el proyecto podría cubrir el 10%. Se adiciona a estas consideraciones, el hecho que Florida es la vía de ingreso de este tubérculo en el país del norte, en estudio.

Del consumo aparente obtenido en el diagnóstico del trabajo ver cuadro 20 del segundo capítulo; el mismo que se obtuvo en relación al crecimiento de la población latina en Estados Unidos (indicador obtenido del Banco Mundial); se obtiene la demanda insatisfecha para el presente trabajo bajo las variables consideradas en el párrafo anterior, se empleó la siguiente formula:

$$\text{Consumo aparente Ecuador} = (\% \text{participación mercado})(\text{Consumo aparente})$$

$$\text{D. Insatisfecha Plan} = (\text{Consumo aparente Ecua})(\text{estimación } 10\%)$$

CUADRO N°. 8
DEMANDA INSATISFECHA PARA EL PLAN

AÑO	Consumo Aparente Ecuador (TM)	Demanda Insatisfecha Plan de Exportación (TM) 10%
2012	7790	779
2013	8081	808
2014	8081	808
2015	7887	789
2016	8165	817
2017	8701	870
2018	8754	875
2019	8807	881

Fuente: TradeMap

Elaborado por: María Ester Zaruma

3.2.2. Disponibilidad de recursos financieros

Para la ejecución de este plan de exportación se dispone de recursos financieros, mismos que facilitarán poner en marcha este estudio y cubrir la inversión requerida: Aporte de otros socios y préstamo a la CFN o Banco de Fomento

3.3. Localización

3.3.1. Macro localización

El plan de exportación localiza la producción, acopio y distribución en la Amazonia Ecuatoriana, en la Provincia de Morona Santiago.

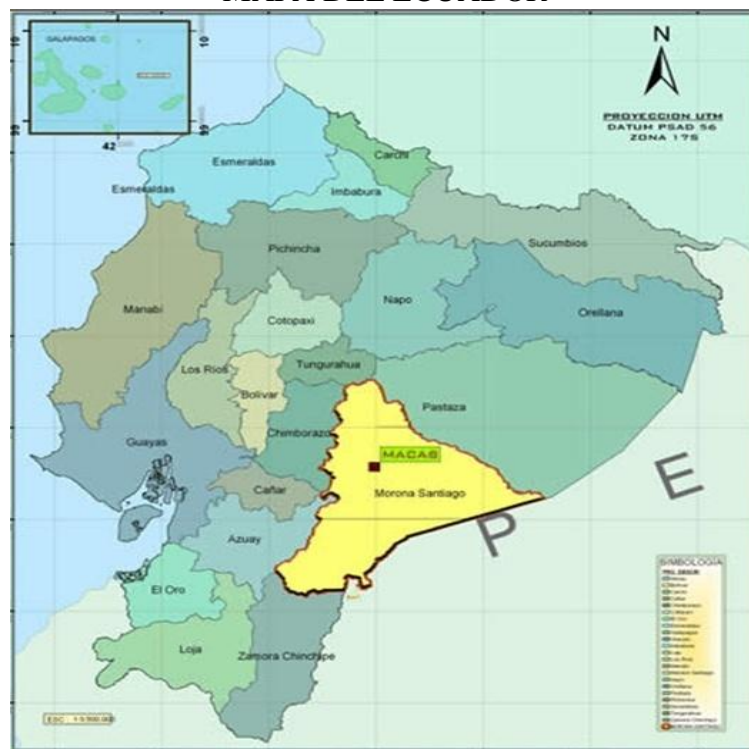
CUADRO N°.9MACRO LOCALIZACIÓN

PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO	
LIMITES:	NORTE: provincias de Tungurahua y Pastaza SUR: provincia de Zamora Chinchipe y la república del Perú ESTE: república del Perú OESTE: provincias del Azuay, Cañar y Chimborazo
LOCALIZACIÓN:	Meridianos 76° 05' y 78° 58' de longitud occidental paralelos 1° 25' y 3° 54' al sur de la línea equinoccial.
EXTENSIÓN:	24.154.55 kilómetros cuadrados
TEMPERATURA:	Media 22° C.
PRECIPITACIÓN:	2500 mm. media anual
CAPITAL DE PROVINCIA:	Macas
CANTONES:	1. Morona 2. Gualaquiza 3. Limón Indanza 4. Palora 5. Santiago de Méndez 6. Sucúa 7. Huamboya 8. San Juan Bosco 9. Taisha 10. Logroño 11. Pablo VI 12. Taisha (total 12, en orden de creación)
NUMERO DE PARROQUIAS:	58 total (45 rurales y 13 urbanas)
TAZA DE CRECIMIENTO:	2.9 por ciento
OCUPACIÓN ECONÓMICA:	ganadería, agrícola, comercio, construcción
AGRICULTURA Y GANADERÍA	La agricultura es escasa, con cultivos de palma africana, maíz, arroz, yuca, malanga, caña de azúcar y naranjilla, etc. La ganadería, especialmente de ganado bovino.
RECURSOS NATURALES	Región con una de las más altas biodiversidades del mundo, tanto en especies vegetales como de aves y animales. Se destaca la fauna, con el tapir, el agutí o guatusa, el jaguar, el trillo y otros, flora, como bejucos, plantas con propiedades alimenticias, medicinales, artesanales, como pambil, uva silvestre, zapote silvestre, etc. Petróleo, fuente importante de ingresos, tanto a nivel provincial como nacional, minas de metales preciosos como el oro, la plata, etc.
VÍAS DE COMUNICACIÓN	Las carreteras existentes dentro de la Provincia son en su mayor parte afirmadas. Sin embargo la vía principal se constituye Quito – Pífo - Papallacta - Baeza-Puyo-Macas; otra vía importante Morona Santiago – Baños – Quito o Guayaquil. La vía más corta para llegar al Puerto de Guayaquil es Macas-Riobamba-Guayaquil.

Fuente: www.moronasantiago.gov.ec

Elaborado por: María Ester Zaruma

GRÁFICO N°. 18
MAPA DEL ECUADOR



Fuente: www.moronasantiago.gov.ec

La localización está relacionada íntimamente con la recepción, distribución y comercialización de la malanga, entendiendo por comercialización la compra de la malanga a los productores para su futura exportación al mercado norteamericano, para tal fin, se ha considerado que el centro de acopio y procesamiento estará ubicado en dicha provincia porque, como se puede analizar en el Capítulo II, existe una importante producción de este tubérculo, lo que implica que los productores de los diversos cantones de Morona Santiago tendrán un incentivo para continuar produciéndolo. Adicionalmente, la Morona Santiago es apta para el cultivo de malanga, debido a que según el INEC, la composición química de la tierra, la resistencia de la planta a las plagas, las fuentes fluviales, así como, la humedad de Morona Santiago, dan condiciones óptimas para su cultivo. Por otro lado la cercanía a los proveedores agrícolas, la necesidad de un plan de exportación que tenga en cuenta la responsabilidad social beneficiaría grandemente a la comunidad; y, la propiedad de la tierra detallada en la micro localización hacen de esta provincia un lugar idóneo para el plan.

3.3.2.Micro localización

El Centro de Acopio y Procesamiento estará ubicado en el Km. 8 de la vía Macas-Puyo. La vía Macas – Puyo, es pavimentada, considerando que en este lugar se encuentra céntrico para acopiar la malanga desde los cantones Morona, Huamboya, Pablo Sexto, Sucúa, Palora, Méndez; además estratégicamente se encuentra cerca de la Macas-Riobamba-Guayaquil que aproximadamente se encuentra a unos 7 Km de distancia, todas estas vías son pavimentadas.

CUADRO No.10

TERRENO		
UBICACIÓN	METROS	VALOR
Km. 8 de la vía Macas-Puyo	150,000 m (15 Hectáreas)	20,000 USD

Elaborado por: María Ester Zaruma

Este tamaño quiere ajustarse a los requerimientos mínimos de exportación y a las perspectivas del mercado, los proveedores y a una futura expansión.

Se considera un lugar optimo debido a que los cantones que más producen la malanga son Huamboya Pablo sexto y Morona; considerando la cercanía de los cantones geográficamente resulta conveniente considerar como centro de acopio en la “Y de Sevilla” (esto de acuerdo a los datos de la consultoría en cuanto a cantidades de producción en los cantones) el centro de acopio estará ubicado en la propiedad de señor Arturo Naichap, tiene acceso a todos los servicios básicos incluido internet.

4. CAPACIDAD EXPORTADA --OFERTA EXPORTABLE.

Se estima la exportación de malanga en función a la demanda que se pretende cubrir con la oferta de este plan de exportación. Del consumo aparente del Ecuador, se considera el 10%. Cada proceso descrito en el mapa de proceso de producción del numeral 3.1.2 anterior, arroja 2,97 toneladas de producto neto, y cada contenedor carga 27,49 toneladas, entonces tres son los contenedores que se debería procesar mensualmente para satisfacer la demanda propuesta para este plan de exportación.

De acuerdo al cuadro que antecede; se puede observar que la producción dentro el primer año de ejecución está programado una producción de 64,92 TM de malanga empacada al vacío, lo cual es viable este programa de producción; si consideramos la

producción existente en la provincia de Morona Santiago, haciendo un análisis a los datos obtenidos de la consultoría de (Morales San Martín, 2010) dentro de las páginas 47-50 el cantón Huamboya representa el 65% y el cantón Morona el 32% de la producción provincial, el resto de cantones produce un 3%; además continuando con el análisis, si el cantón Huamboya produce a un 81% y el cantón Morona a un 45% respectivamente del rendimiento en relación a los 278 quintales que normalmente producían a un inicio en el cantón Huamboya; por lo tanto el rendimiento promedio será de 64% de rendimiento esto es 177 quintales por hectárea; de igual forma en el cuadro No 2 del segundo capítulo nos indica que los cultivos sembrados en el año 2010 son de 106 hectáreas anuales; entonces esto conlleva a deducir que obtendríamos la producción suficiente para procesar los 64,92 Tm al mes y al año 779 TM.

Dentro del apartado de financiamiento e inversiones del presente trabajo, se obtenido que el precio de venta sería de 50,00 dólares por caja de 42 libras en el puerto de Miami.

CUADRO N°. 11 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MALANGA EN EL PLAN.

AÑO	Toneladas/Año	Toneladas/Mes	Procesos/Mes	Contenedores/Mes
2012	779	64,92	22	3
2013	808	67,33	23	3
2014	808	67,33	23	3
2015	789	65,75	22	3
2016	817	68,08	23	3
2017	870	72,51	24	4
2018	875	72,95	25	4
2019	881	73,39	25	4

Elaborado por: María Ester Zaruma

5. BARRERAS AL COMERCIO

La empresa de acopio “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA S.A” para el inicio de sus operaciones en el proceso de la exportación podrá considerar el manual presentado en el anexo N°. ...de igual forma tendrá que cumplir con los siguientes requisitos no arancelarios para realizar la exportación al mercado estadounidense:

Registro como exportador, la SENAE le asigna una clave y un nombre de usuario como exportador.

En el siguiente link. <http://sice1.aduana.gob.ec/aduana/admin/FormularioRegistroOCE.jsp>

Obtención del RUC, la obtención del Registro Único del Contribuyente le concede el SRI, Servicio de Rentas Internas, si es por primera vez con solo llevar la Copias a colores de la cédula y certificado de votación, y si se trata de reinscripción necesita las mismas copias y no constar como deudor.

Obtención del TOKEN, para registrarse en la SENAE, antes tiene que contar con el Token dispositivo necesario que le otorga la firma electrónica para los tramites dentro del sistema de ECUAPASS. De acuerdo al código de la producción Comercio e Inversiones Art. 99 y 101, que para la agilidad de los trámites deben contar con un certificado de firma electrónica que para el caso se han optado por el empleo del TOKEN, este dispositivo tiene una vida útil de 10 años.

Procedimientos para la obtención:

1. Registro de empresas o compañías, en la página del banco Central del Ecuador, se llena los requisitos en los formularios PDF, y se espera la confirmación de registro por correo electrónico.
2. Con el correo de confirmación acercarse a las oficinas del banco Central para realizar el pago.

Declaración de aduanas (DAU), la mercadería tiene que ser declarada desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías máximo. Esta declaración debe ser realizada por un agente de aduanas que se encuentre inscrito ante la SENAE y además debe encontrarse en concordancia con Manual de Despacho de Exportaciones, o por el exportador, se debe acompañar de Factura Comercial, Autorizaciones previas. Certificado de Origen, Documento de Transporte, Orden de Embarque impresa.

Factura comercial, la misma que debe contener la siguiente información: información referente a la aduana de salida del país de origen y puerto de entrada del país

de destino, nombre y dirección del vendedor, nombre y dirección del consignatario, descripción detallada del mercancía, cantidades peso y modalidades del embarque, precio subtotal de la mercancía, especificando el tipo de moneda, tipo de divisas, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición.

Documento de transporte, es el contrato que se realiza entre el exportador y el transportista. También se conoce como título de propiedad de la mercadería. Estos dependiendo del medio de transporte que se utilice pero por lo general deben contener: nombre y dirección del embarcador y del consignatario; lugares de embarque y de destino; marcas y numeración; clase; cantidad; peso; volumen; contenido de los bultos; tipo de fletes; valor de la mercancía; condición de entrega. etc.

Certificado fitosanitario, registro en AGROCALIDAD, - De acuerdo a (AGROCALIDAD, 2010) para realizar la solicitud de registro de operador para exportación de otros productos se tiene que cumplir con los siguientes requisitos: Copia del RUC actualizado, Certificado original actualizado de nombramiento del representante legal de la empresa, Copia de la constitución legal de la empresa, Copia de la cédula de identidad del representante legal, Croquis de ubicación del lugar de producción (finca) o centro de acopio, Reporte favorable de inspección del lugar de producción o centro de acopio (obtenido en las coordinaciones provinciales de AGROCALIDAD), Comprobante personalizado de pago original de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD y según el producto a exporta. Este dura aproximadamente 30 días. El registro de operador de otros productos de exportación 2 años.

Certificado de origen, el certificado de origen se obtiene en el Ministerio de Industrias y Productividad sirve para señalar la procedencia de la Malanga y aplicar los derechos arancelarios o derechos preferenciales que mantienen los países según convenios o acuerdos bilaterales.

Requisito para la obtención del Certificado de Origen (MIPRO):

- * Registro del Apoderado (contar con el documento de apoderamiento), requiere la aprobación del MIPRO.

- * Registro de Comercializador (lo realiza el exportador o apoderado).

* Registro de Declaración Juramentada de Origen (DJO) completa, en caso que no haya sido registrada, enviada y aprobada la DJO simplificada en el MIPRO.

* Solicitud de Certificados de Origen (CO) en la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) (de los que se requerían al MIPRO (SGP y ATPDEA), excepto sector florícola). Debe contar con una DJO por lo menos la simplificada y aprobada en el MIPRO.

Para realizar la Declaración Juramentada de Origen de sus productos de exportación para solicitar el Certificado de Origen es necesario registrarse en la VUE bajo el perfil de: Exportador y dentro de la aplicación como Apoderado es necesario contar antes con el Token que es el dispositivo que contiene la firma electrónica para no incurrir en ninguna demora del trámite.

Para poder obtener un certificado de origen debemos realizar los siguientes trámites:

1. Registro en el Sistema de Identificación Previa a la Certificación de Origen en la página web del MIPRO, consignando los datos generales del exportador y de las subpartidas que se exportan.

2. Se solicitará la verificación en la empresa productora si se trata de la primera exportación o si existe perfil de riesgo que puede motivar observaciones de las aduanas de destino.

3. Se realiza la elaboración del informe técnico por parte del funcionario delegado para la verificación, que concluye si la mercancía a exportarse, cumple o no las reglas de origen según el mercado de exportación.

4. Luego MIPRO emite un comunicado del resultado al usuario.

5. El usuario cancela el valor del Certificado de origen (USD 10.00) en la Dirección de Gestión Financiera y retira los formularios en la Dirección de Operaciones Comerciales.

6. El usuario llena los datos del Certificado de origen y presenta en la Dirección de Operaciones comerciales el certificado llenado y documentos habilitantes (ejemplo: factura).

7. El funcionario habilitado revisa el contenido del certificado de origen, verifica la información con otros documentos como la factura, luego procede a legalizar el certificado de origen, a través de la firma y sello que se encuentra registrado en las Aduanas de los países de destino.

Orden de embarque.- es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Certificado producto orgánico. Procedimientos:

- Solicitar el registro de operador
- Aprobar el registro, Agro calidad aprueba o desaprueba el registro, en caso de rechazar tiene un plazo de 30 días para hacerlo.
- Obtener certificación, para ello una de las cinco certificadoras calificadas legalmente inspeccionara el establecimiento.

Barreras arancelarias y no arancelarias a EE.UU.

Las barreras arancelarias para esta partida, que incluye malanga fresca, según el MACMAP, son del 0%, si la exportación se acoge al preferential tariff for GSP countries (Cfr. INFRA), sin embargo en caso de no ser renovado en julio del 2013 ATPDEA, de la misma forma en caso de no llegar a negociar el TLC que reemplaza al ATPDEA y amplía su beneficios a más productos. Deberá acogerse al MFN duties (Applied), arancel equivalente 2.30%. Los acuerdos comerciales antes mencionados se hacen válidos con la presentación del Certificado de Origen.

Barreras arancelarias La normativa 1401 de 19 Code of Federal Regulations del USCBP establece el pago de “Entrada” o Entry. Maintenance processing Fee MPF, se tiene que pagar una cuota de entrada de mercaderías a Estados Unidos en el momento de nacionalización; es una tasa AD-VALOREN del 21% sobre el valor de la mercancía facturada que ingresa a EE.UU, por concepto de conservación de puertos, esta cuota no podrá ser superior a 485 dólares ni tampoco inferior a 25 dólares.

Haibor Maintenance Fee, HMF, es una tasa AD-VALOREN del 0.125% de la carga comercial enviada vía marítima.

Barreras no arancelarias.

➤ APHIS Animal and Plant Health Inspection Service y USDA United States Department of Agriculture, actúan en coordinación con AGROCALIDAD del Ecuador este envía una solicitud a APHIS y USDA y luego estos una vez recibida la solicitud complementan el proceso conjuntamente con AGROCALIDAD sobre la evaluación de riesgo de plagas. Se debe hacer una solicitud a AGROCALIDAD para obtener este requisito indispensable para la exportación al mercado de Estados Unidos.

➤ El certificado de la FDA., que otorga la Food and Drug Administration según la Ley Federal de Estados Unidos. Este organismo garantiza o autoriza el ingreso de los productos, de acuerdo a la Ley de Bioterrorismo. De acuerdo a esta ley los transportistas deben notificar el ingreso de los productos a la FDA. por barco: máximo 10 días, mínimo 8 horas. Los productos tiene que cumplir las normas de etiquetado de lo contrario la FDA. no autorizara el ingreso de los productos. Este certificado sirve como requerimiento para todas las compañías que fabrican, procesan, empaacan o almacenan alimentos, bebidas o suplementos dietéticos que pueden ser consumidos en los Estados Unidos. Posteriormente tienen que renovar cada dos años (Registrar Corp, 2012). Para que la malanga ingrese a EE.UU debe contar con un código de barras que lo entrega la FDA.

➤ El certificado de origen, que entrega el MIPRO en el Ecuador para establecer el arancel cero en la exportación de la malanga acogándose al ATPDEA. Es un requisito necesario, de lo contrario el producto no ingresara a EE.UU y una multa del 10% del valor de la Mercadería, el marcado tiene que estar en inglés o con traducción legiblemente.

➤ El sistema **Hazard Analysis & Critical Control Points** (HACCP), es un sistema de administración, que resguarda la seguridad de los alimentos a través de un análisis biológico, químicos y físicos en cada etapa del proceso productivo, además resguarda en los procesos de distribución y consumo del producto (US Food and Drug Administration, 2012).

➤ La **APHIS/USDA** son los organismos responsables de emitir un certificado de origen de la madera que se elabora los pallets, y que esta madera cuenta con un tratamiento contra insectos y contaminantes.

Los embalajes de madera, tienen que ser sometidos a un tratamiento térmico o a una fumigación con bromuro de metílico de acuerdo a la Convención Internacional para la Protección de las Plantas, además llevar el sello internacional de aprobación que certifique la realización del tratamiento.

Impuestos que pagan en EE.UU

➤ IVA Impuesto a la venta o Sales Tax impuesto a las ventas de bienes y servicios. Gran parte de los estados y condados aplican un impuesto a las ventas. Cada estado tiene su propia autonomía absoluta para la administración de este impuesto. El Sales Tax se aplica en el momento de la venta al consumidor final. Por ello, las compras con fines comerciales son exentas de este impuesto y se requiere del denominado Sellers Permit, obtenido a nivel de ciudad, para exonerarse del impuesto.

Existen tres diferentes clases de impuestos a la venta: 1) impuesto al proveedor; 2) el impuesto al consumidor; y, 3) el impuesto combinado. Florida tiene el 6% Sales Tax.

➤ Impuestos para las transferencias electrónicas de capitales; es aquel que cobran los bancos e instituciones financieras directamente por el costo de transacción.

Trámite para obtener el registro en la FDA.:

Los distribuidores y productores que opten por exportar a EE.UU deben registrarse con anticipación en la FDA para que sus productos puedan ser ingresados y vendidos.

- El registro puede ser realizado por el propietario, operador o agente a cargo de la instalación, o por una persona autorizada por uno de ellos.
- Llenar el formulario 3537 que se encuentra disponible en la página web de la FDA. y luego enviarlo electrónicamente,

- Después de que se registre la FDA. le confirmará vía correo electrónico el registro y asignará un número de registro
- Las instalaciones extranjeras deben designar a un agente en los estados unidos y que este físicamente presente para efectos del registro.

6. MARKETING MIX OPERACIONAL

El marketing mix al ser parte del nivel táctico del marketing, permite elaborar estrategias específicas que se plasman en soluciones concretas en una empresa, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes potenciales, a un precio razonable, con una comunicación adecuada del producto o servicio en la plaza adecuada y con una cadena de comercialización definida y óptima.

6.1. Producto

La malanga es un producto nuevo, por su presentación. Se da un valor agregado al momento que se realiza el pelado y cortado, este proceso se realiza con el propósito que el producto no sea comercializado en materia prima y más aún escogido solo el de primera y segunda. Al hacer esta transformación de producto de su estado natural al proceso de cortado en trozos de 4 cm por 4 cm, se ha previsto que ingresará el producto en su totalidad, sin considerar si es de primera, segunda o tercera.

6.1.1. Usos

- ✓ La Malanga es utilizada en formas variadas, habitualmente es un sustituto de la papa, en sopas o estofados, en general los rizomas se consumen cocidos, fritos o como harina. Inclusive es utilizado como talco hipo alérgico.
- ✓ La malanga tendrá que cumplir todos los requerimientos de higiene, control y limpieza, en el proceso del lavado y trozado, para obtener los cornos cortados se lavará con cloro, caso contrario la malanga no será aceptada por la FDA. en los Estados Unidos.

6.1.2. Partida arancelaria

NANDINA es el Sistema Armonizador de Designación y Calificación de Mercaderías S.A. Este sistema asigna partidas arancelarias, que para la Malanga, objeto de estudio de este plan de exportación, es la 07.14.90.10. Según (Estrada Herrera, 2008), es una nomenclatura que tiene carácter internacional, utilizada en comercio internacional y sirve para definir los tributos en una importación, está compuesto por: Secciones, Capítulos, Partidas y Subpartidas

CUADRO N°. 12
PARTIDA ARANCELARIA DE LA MALANGA

Sección II :	Productos Del Reino Vegetal
Capítulo 07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios
Partida Sist. Armonizado 0714	Raíces de yuca (mandioca), arrurruz o salep, aguaturmas (patacas), camotes (batatas, boniatos) y raíces y tubérculos similares ricos en fécula o inulina, frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso troceados
Sub Partida Sist. Armoniz. 071490	Los demás
Sub Partida Regional 07149010	Los demás.

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). 2011.

Elaborado por: Pro Ecuador, Informe de Primer Nivel

6.1.3. Envase y embalaje

✓ Los rizomas estarán cortados en cubos de 4x4 cm. para aprovechar la malanga de tercera, de segunda y de primera –estas dos últimas tienen un diámetro promedio de 10 cm y las primeras de 4,5 cm.– ; envasadas al vacío, que es una de las tecnologías aceptadas en el país norteamericano que se estudia; los rizomas se empacarán en bandejas de malla de polipropileno de 6 onzas de peso, para que no se produzca una deformación del producto; y, luego re empacado en cajas de cartón corrugado de 42 libras cada una, de tal manera que cada caja llevará 112 canastas con su etiqueta en caso de solicitarlo así el comprador; o a su vez se etiquetaran en las cajas de cartón.

✓ Las cajas serán de material de cartón corrugado con las siguientes medidas:

❖ Largo: 50 cm

❖ Ancho: 30 cm

❖ Alto: 20 cm

❖ Peso: 42 Lb, denominada también en mercados internacionales como 208

✓ Estas cajas se empacaran en pallets de un metro de ancho por un metro 20 centímetros de largo. El peso que tendrá que resistir cada pallets será de 3.024 lbs.; el peso estándar de resistencia del pallets es de 2.500 kilogramos, que será de madera; y, cada pallets cargara 72 cajas. Se ha optado por este tipo de pallets en consideración de su peso y el tamaño de la caja.

✓ Las regulaciones de envase se enmarcan en la calidad de los materiales utilizados para la fabricación del envase, sus niveles de resistencia, la forma de presentación de la información del producto y en el caso de alimentos, controlan y verifican que estos no contengan sustancias nocivas para la salud.

✓ El Tomo 21 Food and Drugs del Código de Regulaciones Federales de Estados Unidos, determina las condiciones de seguridad para la elaboración de alimentos y medicamentos, desde el inicio del proceso, la obtención de -- materia prima-- elaboración-- envasado-- distribución del productos. El ingreso de los productos a EE.UU tiene que cumplir estrictamente las normas establecidas por la FDA. sobre la protección del producto, el material empleado en el envasado. El propósito es para que garantice el ingreso de un producto de calidad y que no perjudique la salud de los estadounidenses.

✓ Siguiendo las normas de EE.UU el embalaje señala las dimensiones permitidas, instrucciones de armado, instrucciones de seguridad, las leyendas utilizadas.

1. El texto básico de precaución puede aparecer abajo del símbolo, en el idioma del país de origen o en el del país destino.

2. El símbolo puede estar pintado sobre un rótulo. Preferentemente debe estar impreso directamente en la superficie del envase o embalaje. Deben estar pintados, preferentemente en color negro. Si el envase o embalaje es oscuro, el símbolo debe imprimirse sobre un fondo blanco.

3. El símbolo, en los envases o embalajes, debe estar colocado en la parte superior y al lado izquierdo de la marca del destinatario.

4. En el caso de que existan símbolos señalando peligrosidad, éstos deben tener prioridad y el símbolo de manejo debe estar colocado cerca y preferentemente en la línea horizontal.

5. La dimensión total del símbolo debe ser de 10, 15 ó 20 cm, depende del tamaño del envase o embalaje.

✓ Además, el empaçado se realizará en cumplimiento de las normas sanitarias Ecuatorianas y en estricto cumplimiento de las normas de la FDA que es el Organismo encargado de extender el certificado en caso de que el producto se encuentre empaçado básicamente de acuerdo a su normativa, igualmente en cumplimiento de la Ley de bioterrorismo que fue expedida luego del ataque del 11 de septiembre del 2001, Ley 107-188, de Salud Pública y Prevención y Respuesta al Bioterrorismo. La malanga luego de los procesos de lavado, pelado y desinfectado se empaçará al vacío en cuadros de 4 cm por 4 cm, y en fundas de polietileno, este proceso de empaçado al vacío se realiza para aumentar la durabilidad del producto. Luego se encajara en cartones corrugados con un contenido de 42 libras cada una.

6.1.4. Etiquetado

El producto semiprocado será etiquetado siguiendo la norma (Codigo de Reglamentos Federales de Estados Unidos, 2008), deben estar debidamente marcados, etiquetados con indicación del nombre y dirección del remitente, del destinatario, la cantidad y naturaleza del embarque. De manera que presentará una etiqueta con la Marca: **“MALANGA ORGÁNICAAMAZÓNICA”** en inglés y español, como aspecto importante contendrá la información nutricional en la parte frontal, siguiendo la tendencia desarrollada e impulsada por Michelle Obama *“Nutrition Keys”*, para los alimentos y bebidas, requisito que por el momento no es obligatorio, pero seguramente impulsará de mejor manera el producto, al contener información consistente, clara y fácil de leer puesto que se adhiere a las actuales directrices del Departamento de Alimentos y Bebidas de Estados Unidos (FDA.). (S/R, Tendencias de Consumo en Alimentos, 2011).

Es importante considerar el lenguaje español en la etiqueta, en vista que el mercado objetivo será el estado de Florida donde la población es de habla hispana.

La información del etiquetado contendrá:

- Identificación del producto: exportador.
- Naturaleza del producto: Nombre del producto, nombre de la variedad.
- País de origen y región productora.
- fecha de empaque y caducidad.
- Simbología que indique el correcto manejo del producto.
- Nombre y dirección del productor- exportador
- Registro ante la autoridad competente,
- Peso neto, cantidad del producto, volumen,
- Instrucciones de uso y de almacenamiento,
- Número de lote,

GRAFICO N° .19
DISEÑO DE LA ETIQUETA



Elaborado por María Zaruma Ávila

El etiquetado es muy importante en el mercado estadounidense; este mercado protege estrictamente la salud de sus consumidores, los reglamentos aplicables son extremadamente complejos, para ello también se basará en los requisitos contemplados en el Code of Federal Regulations; la traducción al idioma inglés es obligatorio en el etiquetado así como su contenido nutricional.

6.1.5. Estrategia, acciones y responsable

Estrategia Para posicionar el producto en el mercado estadounidense ya que es un producto nuevo y orgánico, se optará por la estrategia diferenciación

Acciones

- ✓ Se tramitará la certificación de producto orgánico en las instituciones que se encuentran reconocidas en el comercio nacional e internacional que es BCS OKO – GARANTICE CIA LTDA, se encuentra ubicada en Riobamba y Machala, CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTANDARES CERESSECUADOR CIA LTDA., está ubicada en Guayaquil y Quito, CONTROL UNION PERU S.A.C, ubicado en Guayaquil, ECOCERT ECUADOR S.A se encuentra en Guayaquil, QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS) ECUADOR, se encuentra en Quito. Luego a través de campañas de publicidad se dará a conocer las características de la malanga.

El producto orgánico demuestra:

- ✓ El uso racional de los recursos naturales
- ✓ Que es un producto sin utilización de síntesis química.
- ✓ El mantenimiento de la biodiversidad.
- ✓ Da un valor agregado al producto.

Responsables de la ejecución

Gerente General y Gerente de Marketing

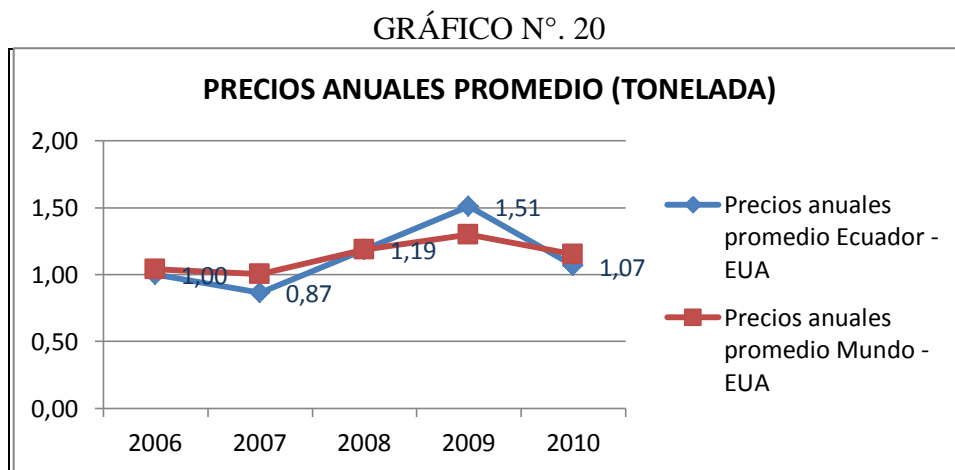
6.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor cancela para obtener un producto o recibir un servicio y al ser éste el único elemento del marketing mix que generan ingresos, es un valioso instrumento, que debe ser analizado con detenimiento en el estudio financiero a fin de obtener beneficio tanto el ofertante como el demandante (Cfr. INFRA.) y ciertamente uno de los parámetros a tomar en cuenta a la hora de fijarlo, son los precios de un producto en un mercado determinado, por esa razón se analizan los precios internacionales de la malanga.

Es notable que los ingresos por exportaciones de malanga en Ecuador, estén “ligados directamente al precio internacional, pues más del 80% de la producción se exporta” (Xport Consorcio de Malanga S.A, 2009).

Según la fuente anterior, los precios de malanga en los Estados Unidos no son estables y tienden a subir en el período de baja en la producción en los países tradicionalmente productores y a bajar en los meses con alta oferta internacional (VER GRÁFICO 18 CAPITULO II). A esta fluctuación de precios se añade el hecho de que los precios de la malanga en Ecuador disminuyen continuamente producto de la competencia, así lo dijo el presidente de la Asociación de Productores de Malanga en la entrevista ya citada del diario el Universo, y no es un mero pronunciamiento, si se observa los CUADROS No 11–14 Cap II. Se puede observar-percibir que las cantidades disminuyen significativamente mientras los volúmenes vendidos se incrementan. Lo que indica que no se aprovecha óptimamente la ventaja comparativa de producir cuando los demás países exportadores disminuyen su producción por las condiciones agroclimáticas, esta desventaja se debe fundamentalmente a aumento del área sembrada y la poca experiencia en negociaciones internacionales.

Los precios no han experimentado grandes fluctuaciones de año en año, no existe una tendencia al alza sostenida lo indica que los precios FOB por tonelada mantendrán esta misma fluctuación.



Fuente: TradeMap
Elaborado por María Ester Zaruma

En cuanto al precio promedio de la malanga en Morona Santiago, existe una variación importante de cantón a cantón, sin embargo los exportadores son los que más bajo precio pagan.

CUADRO N°. 13
PRECIO PROMEDIO DE VENTA POR QUINTAL DE MALANGA / AÑO 2010

Cantón	malanga (PVP/promedio x QQ)
Sucúa	10
Logroño	16
Méndez	12
Morona	14
Pablo Sexto	23
Huamboyá	10

Fuente: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de Malanga y papa China en el Cantón Morona. 2010.
Elaborado por: María Ester Zaruma

Desde otra perspectiva, las bases para ser competitivos en el mercado malanga semiprocesada empacadas al vacío son los factores de calidad y el precio; éstos están influenciados por el país de origen y por las condiciones del mercado –oferta y demanda–, respectivamente. En el caso Ecuatoriano, la malanga ya ha construido una reputación favorable asociada con la calidad del producto, con lo que puede beneficiarse con un diferencial de precios. Sin embargo frente a otros países mantenemos una ventaja competitiva ya que tenemos un arancel 0% en la exportación de la malanga. La calidad se verá enmarcada en que es una malanga orgánica y esta ventaja competitiva será el fuerte que se empleará en todas la estrategias competitivas

Los factores de calidad a tener en cuenta para mantener el precio son:

- Uniformidad del color y firmeza.
- Despacho de producto que contenga exactamente las medidas del producto ofertado y peso indicado.
- Malanga orgánica.
- Manejo y almacenamiento apropiados en el centro de acopio y en transporte.
- Cajas y protección individual apropiadas

- Continuidad y regularidad en el suministro.
- Precio competitivo (no disminuirlo para ingresar en el mercado).
- Despachos a tiempo y de acuerdo al pedido del cliente.
- Respuesta inmediata a las comunicaciones recibidas (teléfono o email).
- Gerente bilingüe.

6.2.1. Análisis de los precios

Dentro de este análisis se ve los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto. Existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado, se señalará a la que se acople con las características de la malanga ofertada, se analizará de acuerdo a los costos de producción, a los precios internacionales que son vendidos en el mercado de EE.UU. también se considerará la legislación de comercio exterior, sus tratados, etc.

Los precios que le pagan al productor de malanga en Morona Santiago van de US\$ 7 – UD\$ 8 la caja de cuarenta libras de primera calidad; mientras que la de segunda calidad también para exportación, es pagada al 50% y hasta el 75% del valor de la caja de primera. (Únicamente referencia de malanga sin semiprocado).

La malanga semiprocado se basará en los dos parámetros tanto en los costos de producción como en los precios de mercado; es decir, el precio que mantendrá como base será superior al precio de costo. Siempre el precio de mercado internacional podrá modificar sin que este baje de los costos de producción.

Precios actuales por punto de entrada

Diario de Precios al Mayoreo de hortalizas en diversos mercados internacionales - Mercado de Miami (Dólares/Kg) Reporte

CUADRO N 14
PRECIOS DE MALANGA USD/KG EN MIAMI 2012

Producto	Origen	Presentación	Tamaño / Piezas	Precio			Notas
				Mín.	Maxi	Prom	
Malanga, Blanca	Costa Rica	Cajas de 40 lbs.	Grande	3.22	3.35	3.285	fewlower
Malanga, Blanca	Ecuador	Cajas de 40 lbs.	mediano	2.53	2.64	2.585	fewhigher
Malanga, Blanca	Ecuador	Cajas de 40 lbs.	Grande	3.19	3.3	3.245	fewhigher and lower
Malanga, Blanca	Costa Rica	Cajas de 40 lbs.	mediano	2.53	2.64	2.585	fewhigher
Malanga, Lila	Nicaragua	Cajas de 40 lbs.	Grande	2.59	2.7	2.645	fewlower

Fuente: Secretaría de Agricultura y Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México. Reporte diario de Precios al Mayoreo de hortalizas en diversos mercados internacionales. Responsable: Dirección General de Operaciones Financieras, Fecha de última actualización: Miércoles, 02 de enero de 2013.

Adaptado por la autora.

Analizando el cuadro N° 4 deducimos que la caja de cuarenta libras grande tiene un precio de 59 dólares, mientras que la mediana se cotiza a un precio promedio de 47 dólares. De acuerdo a la cotización obtenida por la exportadora EXPOCANARTE el precio de venta en el puerto de Guayaquil es de \$ 49,00 FOB la caja de 40 lb a precio FOB

Por lo tanto basándose en los precios internacionales, el precio que se ha estimado para la malanga empacada al vacío es a \$ 50 dólares en el puerto de Miami. El margen de utilidad del precio de venta que se obtiene es de 13,60%

6.3. Promoción

La promoción es una manera de transmitir a los potenciales consumidores la información y persuasión suficiente para que decidan comprar un producto; en esa persuasión intervienen factores como el idioma, la situación socio-económica y cultural de segmento de mercado elegido, por lo tanto, la publicidad en mercados internacionales debe primero comprender sus entornos institucionales, competencia, sistema legal y entorno económico. En vista del canal de comercialización elegido, la preferencia por la marca blanca, los costos significativos de analizar un mercado internacional conlleva, el único medio de promoción será el diseño de una página web que sea transcultural, de fácil

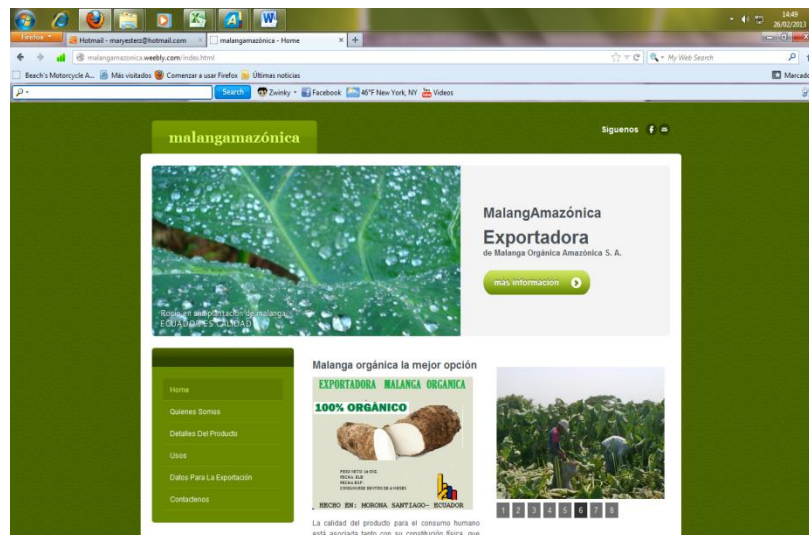
navegación, para PC o MAC, estructurando contenidos de mayor a menor importancia para el potencial cliente.

La promoción se realizará a través de varias estrategias como un precio diferencial y una buena calidad de producto, servicio eficiente considerando que el mercado al cual está dirigido las exportaciones es exigente y cumplen en los periodos de tiempo; todas estas estrategias se tomara en cuenta para obtener parte del mercado y ser reconocida la malanga en el mercado estadounidense.

Diseño de la página web

La dirección electrónica de la página de la empresa es: <http://malangamazonica.weebly.com/index.html>

GRÁFICO N° .21
PÁGINA DE PROMOCIÓN.



Elaborado por la autora

6.3.1. Publicidad

La publicidad se realizara a través de la página web de la empresa que se diseñará para hacerse conocer en el mercado, se empleara una campaña de publicidad en medios masivos como volantes, envió de información acerca del producto directamente a las principales empresas importadoras de Miami.

La comercialización del producto terminado al mercado estadounidense, contará con el apoyo en asesoría PRO ECUADOR que en este caso actualmente reemplaza a la CORPEI, este organismo se encargará de promocionar el producto por medio del ministerio de Comercio exterior que tienen disponibles oficinas en los estados unidos para promocionar el producto.

Considerando que es un producto nuevo, se basará en una estrategia de promoción y publicidad a través de la página web de la empresa, y visitas a los compradores mayoristas en Miami.

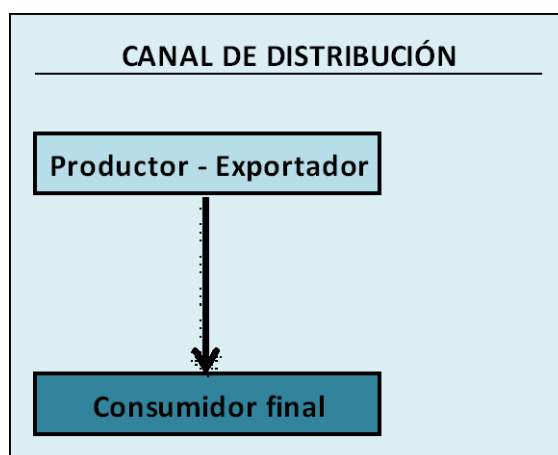
6.4. Distribución – logística externa

6.4.1. Canales de comercialización.- distribución

La distribución internacional está representada por la cadena que empieza en la empresa productora, sus intermediarios hasta llegar al consumidor final. Se debe considerar que al ser una empresa nueva, sin capacidad para competir con gigantes empresariales la competencia directa es un reto, por un know-how aun deficitario y poca capacidad para abastecer al todo el mercado por sí misma. Por tanto, optará por una estrategia de negociación con el comprador en términos INCOTERMS CFR., estrategia probada por miles de empresas exportadoras nacientes, por sus facilidades de desaduanización en USCBP (United States Customs and Border Protection), obteniendo así de esta forma el canal corto de distribución Productor-Exportador ➔ Cliente en EE.UU. en un futuro cercano luego de haber obtenido know-how, de ser factible, se realizará la exportación con desaduanización y entregar al cliente en el país destino; no obstante se realizará un análisis de costo para la empresa.

La longitud de distribución, depende de la cantidad de intermediarios que participen en la estructura del canal de exportación, la distribución es directa, como se observa en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°. 22
CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: María Ester Zaruma

El canal de distribución será directo con el propósito de evitar encarecer al producto debido al manipuleo de precios en la cadena de distribución, entre otros; Productor-Distribuidor ➔ Importador EE.UU. por la dificultad logística requerida para la distribución, entre otros; y, los costos que conlleva el proceso de importación se opta por la venta en términos incotermsCFR. El certificado de origen es un requisito importante para la empresa que exporta, a fin de que se proteja el producto que se exporta, hasta que se pueda patentar el producto y la marca.

6.4.2. Transporte -distribución

La malanga será transportada por vía marítima en dos contenedores de 40 pies y uno de 20 pies los mismos que tendrá las siguientes medidas:

- ✓ Contenedor de 40 pies
 - ❖ Largo: 12,036 metros
 - ❖ Ancho: 2,69 metros
 - ❖ Alto: 2,55 metros
 - ❖ Capacidad: 29,52 toneladas
 - ❖ Modelo: 40 REFER HIGH CUBE-RM.
- ✓ Contenedor de 20 pies:

- ❖ Largo: 5,46 m.
- ❖ Ancho: 2,24 m.
- ❖ Alto: 2,225m.
- ❖ Capacidad: 22,53 toneladas.

Los contenedores estarán calibrados a temperatura baja de menos 18oC, entran 10 pallets de largo por dos de ancho, dando un total de 20 pallets; en conclusión el total de cajas que se transportará es de 1.440 cajas, que en total serán 27,49 toneladas en cada contenedor de 40 pies. Para transportar las 64,92 Toneladas requerirá de dos contenedores de 40 pies y un contenedor de 20 Pies; requerirá de 6 pallets de 1,20 m de largo por 1 m de ancho cargara 60 caja en cada pallets total 360 cajas y 4 pallets de 1m de largo por 0,80cm de ancho, cada pallets cargará 40 cajas total 160 cajas; dando un total de 520 cajas en el contenedor. De esta manera se cargaría las 64,92 toneladas.

GRÁFICO N° 23 PUERTO DE EMBARQUE GUAYAQUIL



Fuente internet

El Puerto Marítimo de Guayaquil está localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de mar denominado Estero Salado, a diez kilómetros al sur de la ciudad de Guayaquil, principal centro del comercio del Ecuador. El acceso al terminal portuario desde el mar se lo realiza a través del canal de acceso que tiene una longitud de 51 millas náuticas, divididas entre un canal exterior de ambiente marino (10,8 millas náuticas) y un canal interior con influencia del estuario (40,2 millas náuticas).

El Puerto de Guayaquil, es un puerto de modalidad “Land Lord” quien tiene bajo concesión la Terminal de Gráneles/Multipropósito y las Terminales de Contenedores/Multipropósito(Camara Maritima de IEcuador, 2012).

7. FINANCIACIÓN DE LA PROPUESTA.

7.1. Inversiones

La información que provee el estudio de mercado, técnico y organizacional sirve para cuantificar las inversiones, por lo tanto estas podrán efectuarse al inicio de las operaciones como en el desarrollo de las mismas; por varios motivos según sea los requerimientos, el remplazo de activos desgastados o por que se incremente la capacidad por la relaciónconexa entre el incremento en la demanda.

7.1.1. Agrupación de las inversiones

Según (Sapag Chain N. y Sapag Chain R., 1998) las inversiones pueden agruparse en: Activos Fijos, Activos Intangible y Capital de Trabajo.

7.1.1.1. Activos fijos: Están compuesto por todos los bienes de naturaleza corporal o tangible, entre ellos están: Maquinaria y equipos, terrenos, edificaciones y construcciones.

En este plan los vehículos en el proceso de iniciación no se adquirirán; se dependerá del alquiler de transporte para la movilización interna; durante el traslado del lugar de la materia prima hacia el centro de acopio y luego cuando el producto esté terminado y listo para ser distribuido, se rentará un vehículo para transportar desde el centro de acopio hacia el puerto de salida (puerto de Guayaquil).

Nuestra legislación Ecuatoriana implica el incremento del precio al consumidor final; a los costos de precios incrementan el impuesto al valor agregado en un 12%(IVA) que son impuestos para el estado Lo que al inicio encarecen los costos de inversión; sin la Ley de régimen Tributario Interno faculta la reducción de los costos cuando se trata de inversiones iniciales. Sin embargo reduciremos costos amparados en los benéficos por ser exportadores directos en la devolución del IVA.

CUADRO N° 15COSTO DE MAQUINARIA.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.TOTAL
1	Máquina de Lavado y Secado de Malanga	65.000,00
1	Empacadora al Vacío	37.280,77
1	Peladora	9.200,00
1	Cortadora	10.000,00
5	Banda Transportadora	7.500,00
4	Ensamblaje de cajas	2.500,00
3	Balanza	3.090,00
2	Montacargas	53.200,00
	TOTAL	187.770,77

Este grupo de activos conformado por equipos y maquinaria son bienes necesarios que se utilizaran en el proceso de transformación de la malanga hasta convertirlos en productos semiprocada lista para exportar a los estados unidos-Miami. La primera máquina cumplirá las dos funciones de lavado y secado, Además este tipo de máquinas lo elaboran de acuerdo a las necesidades en la Universidad Politécnica Nacional ya que no es tan complicado su funcionamiento; solo requiere de tanques y válvulas con agua a presión para el lavado, y túneles de ventilación que sequen la malanga. Las bandas transportadoras lo llevaran a la peladora y luego a la cortadora.

La máquina empacadora al vacío que se adquirirá en el proyecto tiene la capacidad de procesar al vacío 300 m³/h.

Estos activos fijos se irán desgastando con el tiempo. De acuerdo a la normativa vigente la tabla de vida útil para la depreciación es la siguiente:

CUADRO N° 16 TABLA DE AÑOS DE VIDA ÚTIL.

DESCRIPCIÓN	AÑOS VIDA ÚTIL
Maquinaria	10
Equipo de Computo	5
Edificios y construcción.	20
Herramienta menor	3

CUADRO N° 17 TERRENO Y EDIFICIO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	POPOTAL
1	Infraestructura y construcción	80.000
1	Terreno	20.000
	TOTAL	100.000

El valor de la construcción se basa en el presupuesto de construcción presentado por el Arq. Hugo Morales en la consultoría.

CUADRO N° 18 MUEBLES Y EQUIPOS DE CÓMPUTO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.TOTAL
3	Escritorios	3.600,00
3	Sillas Ergonómicas	2.400,00
2	Archivadores	170,00
4	Computadoras	3.000,00
2	Impresoras	1.080,00
10	Canecas Plásticas de 20 Galones	180,00
26	Pallets 1,20 m x 1m	260,00
4	Pallets 1 m * 0,80 cm	32,00
1	Teléfono Fax	110,00
	TOTAL	10.832,00

Este grupo de activos fijos está destinado para el proceso productivo y otros que forman parte de los bienes de apoyo a la administración. También se depreciarán de

acuerdo a su tiempo de vida útil. Los pallets de dos tamaños que se adquiriera se emplearán en el transporte de la carga de la malanga, en los contenedores hacia su lugar de destino.

7.1.1.2. Activos intangibles:

Son todos aquellos que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la ejecución del proyecto, todos los gastos legales de constitución que se cancelará a un abogado para el proceso de constituir la empresa, la creación de la página web, los certificados y documentos y derechos que se tiene que pagar en la superintendencia de compañías, etc.

Este tipo de inversiones representan un costo para el proyecto por lo que es permitido ir amortizando dichos costos. Estos sirven para deducir gastos y la carga impositiva sea inferior.

CUADRO N° 19 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
	Constitución	120
	Creación de la Pagina Web	500
	TOTAL	620

7.1.1.3. Capital de trabajo.

Este tipo de inversiones son de tipo estacional; más bien se convierten en forma de activos corrientes u operacionales este tipo de recursos son necesarios para cancelar durante el ciclo productivo, es decir los gastos que ocasionen desde el inicio del primer desembolso en la compra de insumos de la operación. El capital de trabajo asegura el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo hasta obtener el producto y la venta del producto.

El capital de trabajo se estima en este caso para la periodicidad de un mes, tomando en consideración que el ciclo de producción de la malanga semiprocesada tardara aproximadamente un mes.

CUADRO N° 20 CAPITAL DE TRABAJO.

DESCRIPCIÓN	MENSUAL
Materia Prima	21.267,00
Materiales Indirectos	61.260,00
Costos de producción	730,31
Mano de Obra Directa	\$ 15.515,83
Mano de Obra Indirecta	\$ 2.167,73
Gastos Administrativos	\$ 2.083,05
Gastos de Ventas	46.167,12
Mantenimiento	465,17
CAPITAL DE TRABAJO	149.656,21

7.1.1.3.1. Materia prima,

La malanga se adquirirá directamente a los productores de Morona Santiago, la compra se realizará dentro del primer año al mismo precio que actualmente venden a los intermediarios, sin embargo el beneficio que se les dará a corto plazo será la compra de toda la malanga de primera segunda y tercera. Luego del segundo año se pagará a los productores de la malanga mejores precios. Tomando en cuenta que el presente plan tiene el objetivo de beneficiar a los productores y familias de Morona Santiago e incentivar la producción. La malanga de tercera se compra a un precio del 75% del valor de la de primera y segunda.

El precio de compra se realizará en función del precio de venta de la malanga que es un promedio de \$ 14,4 dólares el quintal. 288,00dólares la tonelada.

CUADRO N° 21 MATERIA PRIMA

MATERIALES DIRECTOS	COSTO ANUAL
Malanga primera	201.934,08
Malanga de tercera	33.644,16
Desperdicio	19.625,76
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA	255.204,00

7.1.1.3.2. Materiales indirectos

Las cestas, cartón corrugado, etiquetas forman parte del producto final; estos materiales sirven para el empacamiento. El hipoclorito más la solución de thiabendazole sirven para el subproceso de lavado de la malanga.

CUADRO N°22MATERIALES INDIRECTOS.

MATERIALES INDIRECTOS	ANUAL
Cestas de Polietileno con capacidad de 6 Onzas	685.440,00
Cajas de Cartón Corrugado(doble Pared de cartón corrugado que soporte 300 lbs por pulgada cuadrada	8.160,00
Etiquetas	6.120,00
Solución de Thiabendazole al 0,05; 1 gramo por litro	18.000,00
Hipoclorito de calcio (cloro)	17.400,00
TOTAL	735.120,00

Mano de obra directa

Son treinta y ocho obreros que se encuentran directamente relacionados al proceso productivo, los mismos que trabajarán en varios procesos. El valor calculado por obrero con todos los beneficios sociales asciende a \$ 408,31 mensuales.

CUADRO N°23 MANO DE OBRA DIRECTA.

Puesto	Remuneración	Cantidad	Ap. Patronal	Décimo 3ero	Décimo 4to	Vacaciones	Fondos/Reserva	Mensual	Hora	MENSUAL	Anual
Operarios	\$ 292	38	35,48	24,33	20	12,17	24,33	\$ 408,31	\$ 1,70	\$ 15.515,83	186.189,97

7.1.2. Financiamiento.

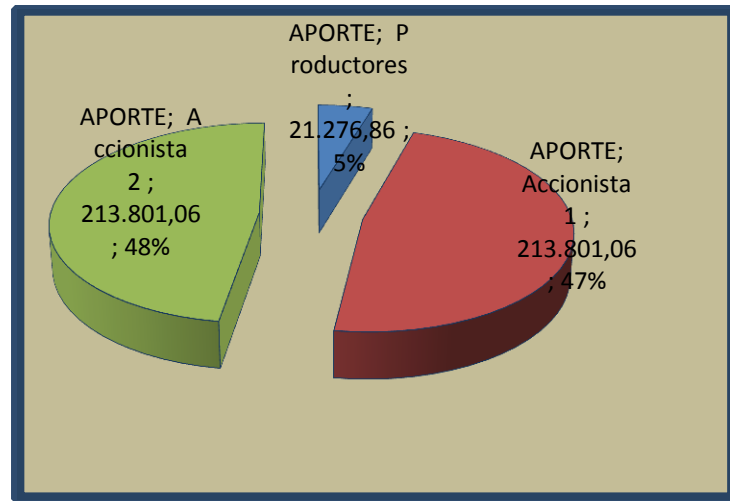
Todas las inversiones se desembolsarán de manera conjunta en el año cero, es decir; al inicio del ejercicio de las operaciones. Por lo que se requiere contar con una suma importante de capital; sin embargo este plan está diseñado a que las inversiones se realizarán con créditos financieros y capital propio. 60% propio y el otro 40% financiado con crédito de la CFN o Banco Nacional de Fomento a un interés del 11% anual.

Financieras del gobierno Ecuatoriano que otorgan créditos productivos a interés más bajos que las demás financieras privadas existentes en el país.

El capital de trabajo contará con recursos propios, una de las estrategias del presente plan se trate de contar con un crédito directo de los proveedores, como política de compra; es decir hasta contar con un capital propio la materia prima se adquirirá a los proveedores a crédito hasta vender el producto en Miami y enseguida se procederá la cancelación a los proveedores. Y la diferencia del capital de trabajo se contará con recursos propios de los accionistas.

El aporte social del capital para el proyecto estará conformado de forma proporcional que cada accionista obtenga dentro la empresa; a continuación el gráfico de participaciones de la inversión que la autora ha considerado para el proyecto:

GRÁFICO N°.24 PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS



CUADRO N° 24 PROVENIENCIA DE LOS ACTIVOS Y CAPITAL DE TRABAJO.

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN TOTAL	PROPIO	FINANCIAMIENTO
Activos Fijos		40%	60%
Infraestructura	80.000,00	32.000,00	48.000,00
Terreno	20.000,00	8.000,00	12.000,00
Maquinaria y Equipo	187.770,77	75.108,31	112.662,46
Muebles y Enseres	10.832,00	4.332,80	6.499,20
TOTAL	298.602,77	119.441,11	179.161,66
Activos Intangibles			
Gasto Constitución	620,00	620,00	
TOTAL	620,00		
Capital de Trabajo			
Capital de Trabajo	149.656,21	149.656,21	
TOTAL	149.656,21		
Total	448.878,98	296.335,59	179.161,66

7.1.2.1. Amortizaciones.

El estado actualmente está apoyando al sector productivo con créditos a través de la CFN Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, para ello como requisito previo se tendrá que presentar el Plan que se pretende ejecutar. Las tasas de interés son bajas con relación a otras líneas de crédito que financia las Financieras. El monto total del crédito será de \$ 136.151,40 dólares americanos, con una tasa de crédito del 11% anual a 8 años plazo.

CUADRO N° 25 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.

Años	Pago de interés	Pago capital	deuda al final
1	\$ 19.707,78	\$ 15.107,10	190.774,17
2	\$ 18.046,00	\$ 16.768,88	171.274,14
3	\$ 16.201,42	\$ 18.613,46	149.629,10
4	\$ 14.153,94	\$ 20.660,94	125.603,11
5	\$ 11.881,24	\$ 22.933,64	98.934,26
6	\$ 9.358,54	\$ 25.456,34	69.331,84
7	\$ 6.558,34	\$ 28.256,54	36.473,15
8	\$ 3.450,12	\$ 31.364,76	-

7.1.3. Ingresos

Los ingresos se estiman de acuerdo a la demanda que se pretende cubrir en este caso la demanda insatisfecha considerada para este plan es de 779 Tm, 808Tm, 789Tm, 817Tm en los años 2012, 2013,2014, 2015 respectivamente.

Y el precio de venta que se estima vender es en relación a valores consultados con los posibles compradores los mismos que resultaron por el valor de \$ 50 dólares la caja de 42 libras, es importante mencionar que se trata de un producto semiprocado que es

materia prima neta, libre de cascara. El precio internacional de la malanga con cáscara en Estados Unidos varía entre 45-50 dólares la caja de 42 libras.

Dentro del plan el primer año se pretende exportar la cantidad de demanda insatisfecha que es de 64, 92 toneladas mensuales. Obteniendo 3.400 cajas de malanga peladas a un precio de \$50 dólares la caja.

CUADRO N° 26 INGRESOS

AÑOS	DEMAND ANUAL	TM.MES.	KG	CAJAS MES	VALOR CIF	ANUAL
2012	779	64,92	64.916,67	3.400	50	2.040.335,25
2013	808	67,33	67.333,33	3.527	52,09	2.204.752,23
2014	808	67,33	67.333,33	3.527	54,27	2.296.910,87
2015	789	65,75	65.750,00	3.444	56,54	2.336.652,54
2016	817	68,08	68.083,33	3.566	58,90	2.520.713,83
2017	870	72,51	72.508,08	3.798	61,36	2.796.748,91
2018	875	72,95	72.946,67	3.821	63,93	2.931.277,53

7.1.4. Clasificación de los gastos- fijos y variables.

Iniciamos clasificando gastos para determinar los que se emplearán de forma continua en el proceso productivo. Los mismos que ascienden a:

Gastos Fijos.- 46.500,27

Gastos Variables.- 103.155,94

7.1.5. Flujo de caja neto.

CUADRO N° 27 FLUJO DE CAJA NETO

FLUJO NETO DE CAJA	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
UTILIDAD NETA		126.799,74	177.721,18	180.056,70	147.098,28	202.633,18	315.324,55	333.400,63	262.576,46
Amortización		124,00	124,00	124,00	124,00	124,00	-	-	
Depreciaciones		25.727,42	25.727,42	25.727,42	24.540,08	24.540,08	22.468,08	22.468,08	22.468,08
NOPAT		152.651,16	203.572,60	205.908,11	171.762,36	227.297,26	337.792,63	355.868,70	285.044,54
Inversión Inicial	299.222,77								
Capital de trabajo	149.656,21								
Crédito	179.161,66								
Amortización de la deuda		\$ 15.107,10	\$ 16.768,88	\$ 18.613,46	\$ 20.660,94	\$ 22.933,64	\$ 25.456,34	\$ 28.256,54	\$ 31.364,76
Valor de salvamento									84.936,15
Recup. Del Capital de Trabajo									179.161,66
FLUJO DE CAJA	(269.717,32)	137.544,06	186.803,72	187.294,66	151.101,42	204.363,61	312.336,28	327.612,16	432.841,44

7.2. Evaluación económica.

7.2.1. Tasa de descuento.

Para realizar la evaluación económica dentro de un proyecto, es importante primeramente calcular la tasa descuento; este es un factor que en base a él se puede obtener el VAN, TIR. Esta tasa de descuento permite actualizar los flujos netos de caja y obtener el VAN del proyecto.

El costo de utilizar los recursos de cada uno de las fuentes de financiamiento sean propias o externas, se conoce con el nombre de costo de capital o tasa de descuento.

La tasa de descuento es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión.

$K_d(1-t)$

$$0,11(1+0,40) = 0,066$$

6,66 %

El costo de capital se puede calcular de dos formas: por costos ponderados de las distintas fuentes de financiamiento o por el retorno exigido a los activos, dado su nivel de riesgo.

El costo ponderado se utiliza en proyectos que tengan riesgos, y como todo proyecto lleva un grado ya sea menor o mayor de riesgo, la autora de esta tesis ha optado por realizar el cálculo de la tasa de descuento mediante el costo ponderado, lo que significa que los recursos empleados en esta inversión tiene una tasa de 20,66%.

CUADRO N° 28 TASA DE DESCUENTO.

CPPC – WACC	
Tasa Interés	11%
Deuda	40%
Capital Propio	60%
Impuestos	40%
Utilidad esperada x Accionistas	30%
WACC	20,66%

Elaborado por la Autora.

Para ello se ha considerado varios parámetros como el porcentaje de endeudamiento (40%), el porcentaje de capital propio es de 60%, la rentabilidad que esperan obtener los accionistas o dueños es una tasa de (30%); también se considera dentro del costo ponderado los impuestos de la Renta y la participación de los trabajadores.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera obtener por la inversión del capital invertido.

7.2.2. Valor actual neto(VAN)

Esta es una herramienta de evaluación que permite conocer cuál será el valor en la actualidad, de la inversión total dentro la vida útil del proyecto, dentro de un proyecto es importante analizar la posible rentabilidad que vaya obtener el inversionista cuando ejecute el proyecto, todo proyecto debe ser evaluado para ver la factibilidad económica; es decir, si le conviene o no invertir, el inversionista para ejecutar un proyecto de inversión, requiere de capital y por ese capital espera obtener una rentabilidad durante la vida útil del proyecto; y, esta rentabilidad para que tenga sentido tendrá que ser mayor a la tasa que paga el banco en los depósitos a plazo fijo.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Por lo que de acuerdo al cálculo realizado con esta herramienta financiera de evaluación VAN, se deduce que la utilidad que se puede tener si el negocio fuera hoy es de \$515.935,12; por lo que es un valor superior al valor de la inversión inicial, lo que indica que es un proyecto rentable.

7.2.3. Tasa interna de retorno(TIR)

Es una herramienta de evaluación de un proyecto, al invertir en un capital inicial para la puesta en marcha del proyecto se espera un retorno de la inversión, por lo tanto la TIR es una herramienta que conjuntamente con el VAN sirven para evaluar; mientras más alta es la TIR se entiende que es un negocio rentable, mientras más baja es la TIR se entiende que es un negocio no tan rentable ; por lo que se califica al presente proyecto como factible ya que tiene una rentabilidad del 64% comparado con la tasa de descuento

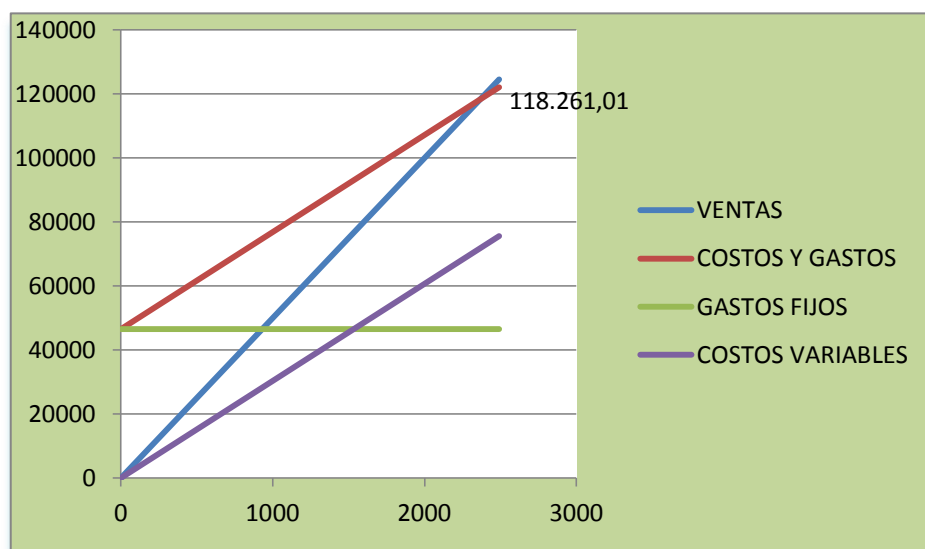
que es de 20,66%; se puede concluir que la exportación de la malanga al mercado de Miami es un negocio muy rentable, de acuerdo a lo obtenido en la evaluación del proyecto.

Con una TIR de 64 %, se recuperara la inversión de \$ 488.878,98 en ocho años que de vida útil que durara el proyecto.

7.2.4. Punto de equilibrio

Para cubrir los costos fijos es necesario producir 2.365,22 unidades y un volumen de ventas de \$ 118.261,01

GRÁFICO N° 25 PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaborado por la autora

7.2.5. Análisis de sensibilidad

CUADRO N° 29 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

		60% Propio 40% Préstamo	
TMAR 60% 40%	24%	VAN	TIR
Normal		\$ 515.935,12	64%
Disminución Precio Ventas	2%	401.863,09	54%
	5%	230.755,03	40%
	10%	-54.425,05	16%
Incremento Costo de Producción	5%	351.340,79	50%
	10%	186.746,47	36%
	15%	22.152,15	23%
	20%	-142.442,18	8%
DISMINUCIÓN VENTAS	2,00%	401.415,34	54%
	5,00%	230.321,00	40%
	10,00%	-54.836,25	16%

Elaborado por la autora

El cuadro que antecede demuestra la sensibilidad que puede darse en diferentes escenarios cuando existe una disminución en el precio de venta; un incremento en los costos de producción o una disminución en las ventas, por lo que se puede concluir que ante una disminución en precio de venta en un 10% el proyecto tendría pérdida y no sería rentable; ante un incremento en los costos de producción en un 20% el proyecto tendría pérdida; de igual manera ante una disminución en un 10% en las ventas el proyecto arrojaría pérdida. Estos porcentajes descritos serían los más altos porcentajes que podría soportar el proyecto.

Sin embargo; mediante este análisis de sensibilidad se puede demostrar hasta que puntos porcentuales pueden variar el precio, el costo de producción y las ventas y no tener pérdida; si el precio disminuye hasta un 5% , los costos se incrementen en un 15% y las ventas pueden disminuir hasta un 5% el proyecto tendría utilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida y analizada en el entorno del cultivo y comercialización de malanga en la provincia de Morona Santiago, se observa que se comercializa la de primera y segunda; la de tercera es considerada como rechazo, que significa pérdida para el productor; los cantones de Sucúa y Logroño han bajado el nivel de producción debido a la falta de mercado seguro donde comercializar la malanga; a esto se suma la explotación de los intermediarios; sin embargo, la producción existente y las expectativas que tienen los productores en caso de haber un mercado seguro, estarían dispuestos a incrementar su volumen de producción; por lo que hace posible y necesario la conformación de una empresa que se plantea en el presente trabajo.

En el año 2010 la producción de malanga fue 2.234 quintales de los cuales 473 quintales fueron de tercera. La tasa de crecimiento promedio anual es de 34%. De esta producción solo se comercializó 1.761 quintales de malanga. El 57% de la comercialización se realiza a través de la cadena de distribución: Productor – Agente – Mayorista – Minorista – Consumidor; algunos productores prefieren no vender por la explotación exagerada en precios que no justifican la inversión; por ello la utilizan como alimento para los animales.

La tendencia de consumo, las costumbres y preferencias hace posible una demanda de malanga en el mercado de Miami en Estados Unidos; el mismo que se analizó el mercado de Miami por la cercanía y el idioma. Además Miami es un motor comercial donde llegan las mercaderías del mundo para ser distribuido a los demás estados que conforman EE.UU.

El mercado Estadounidense históricamente es el mayor importador de malanga ecuatoriana, así como mayor socio comercial del Ecuador; además cuenta con ventajas arancelarias lo que hace que la malanga ingrese con menor costo a EE.UU.

La propuesta tiene un fin social “lograr el beneficio de los productores de malanga en la provincia”, considerando que este sector ha tenido crisis en cuanto a la comercialización

de sus productos, dejándoles escasos ingresos que afectan a la economía de sus hogares, para ello la empresa que se pretende implementar tendrá las siguientes funciones: el aprovisionamiento de la malanga que vendrá directamente de los productores y se comprará sin discriminar la producción si es primera, segunda o tercera; la siguiente función será dar a valor agregado (empacado al vacío) a la malanga para generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva; para luego como paso final, proceder a exportar directamente al mercado estadounidense.

La empresa se conformará mediante el sistema de asociatividad con los productores de malanga y dos accionistas; éstos tendrán una participación de acuerdo a su capacidad financiera: el 4,74% productores, y la diferencia se dividirá en partes iguales para dos socios restantes, es necesario considerar de esta forma ya que la inversión es considerable por valor de \$ 448.878,98.

Con esta propuesta permite poner en práctica las herramientas empresariales como sistema de comercialización, crecimiento empresarial, estrategias de producción, administración de recursos idóneos y necesarios en cada una de las áreas para cubrir la capacidad de producción que se requiere en el plan

La producción de malanga en Morona Santiago es cultivada orgánicamente, gracias a las bondades de la naturaleza que cuentan con un clima y suelo óptimos para este tipo de cultivos.

La inversión asciende a un valor de 448.878,98 dólares como capital inicial y el financiamiento está considerado en un 60% aporte de los socios y 40% con un préstamo en una financiera a 8 años plazo.

Dentro de la conformación de la empresa se considera la posibilidad de participación de los productores de malanga como socios con porcentaje de participación del 4,74% de la inversión total.

Luego de la evaluación financiera se obtiene un VAN de \$515.935,12 y una TIR del 64% con una TD del 20,66%; lo que demuestra la viabilidad del plan.

Para que el plan sea ejecutable el volumen mínimo de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir los costos fijos es de \$ 118.261,01

RECOMENDACIONES

Los organismos del estado de Morona Santiago como: ECORAE, MAGAP, Consejo Provincial de Morona Santiago, deberían emprender en una campaña de promoción del producto Orgánico y gestionar la certificación de producto orgánico.

Implementar la empresa exportadora analizada en la propuesta del presente trabajo; para que de esta forma se solucione la problemática de los productores de malanga en Morona Santiago.

Emplear estrategias de comercialización mediante el canal corto: productor ➔ Exportador con el propósito que obtengan mayor utilidad la empresa.

En un futuro buscar nuevos clientes e incrementar la capacidad productiva para que los productores de malanga se vean incentivados a aumentar sus extensiones de cultivo y tecnificar la producción; de esta forma obtendrán mayores ingresos, lo cual sería favorable debido a que su nivel de vida y por ende de sus familias mejorarían.

BIBLIOGRAFÍA

Adizes Ichak. (1994). *Ciclos de Vida de la Organización: Como y por que Crecen y Mueren las Organizaciones y Que Hacer al Respecto*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

Avaro Rubén Daniel. (2001). *Estrategias de Inserción y Comercialización Internacional*,. Buenos Aires: talleres gráficos de Lacasarosada.net SRL.

Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de la Balanza Comercial Balanzas Comerciales con sus principales socios Enero -Noviembre 2012*. Quito: Banco Central del Ecuador.

Bonta Patricio y Mario Farber. (2002). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad* (19 Edición ed.). Bogota: Norma S.A.

Brenes Leiva Grettel y Fidel León Darder. (2008). *Empresas de Acelerada Interancionalizacion*. Valencia: Pearson Educación.

Camara Maritima de lEcuador. (2012). *CAMAE*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de <http://www.camae.org>

Carrasquero R Domingo. (Octubre de 2004). *El estudio del mercado guía para estudios de factibilidad*. Recuperado el 10 de Julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com>

Chan Kim W. y Renée Mauborgne. (2005). *La Estrategia del Oceano Azul*. Harvard: Harvard Business School Press.

Código de la Produccion Comercio e Inversiones. (2010). *Código de la Produccion, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial N 351.

Código de Reglamentos Federales de Estados Unidos. (2008). *Código de Reglamentos Federales de Estados Unidos*. Washington: United States Government Printing.

Consejo Nacional de Comercio e Inversiones. (29 de Noviembre de 2007). Registro Oficial. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro oficial 222.

Consorcio de Malanga Export S.A. (s.f.). *Exportaciones*. Recuperado el 28 de septiembre de 2012, de <http://malanga.galeon.com/exportacion.htm>

Coroporacion de Estudios y Publicaciones. (2010). *Legislacion Aduanera*. Quito: Coroporacion de Estudios y Publicaciones.

Corporacion de Estudios y Publicaciones. (1998). *Reglamento a la Actividad Maritima*. Quito: Talleres de la Corporacion de Estudios y Publicaciones.

Cruz Medellín Pedrero. (2005). Que es una Estrategia de Negocios . *Revsta de Mercados y Negocios Internacionales*, 15.

Daniels John D. Lee H. Radebaugh y Sullivan Daniel P. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (Decima ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.

Diaz de Santos. (1997). *Ventaja Competitiva*. Madrid: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.

Durán Peña, V. (s.f.). *Producción y comercialización de botanas de malanga*. Recuperado el 27 de SEPTIEMBRE de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/62203487/plan-de-negocios-malanga-1>

Elizondo Marcelo. Elvio Baldinelli. Alexandro O. A. Jimenez. Sawady A. (2009). *Los consorcios de exportación. La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: La Araucaria S.A.

Estrada H. Luis Patricio. (2008). *Como Hacer Importaciones*. Quito: Mendencia.

Estrada Heredia Patricio, E. (2010). *EL CREDITO DOCUMENTARIO Y LOS SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO EN EL COMERCIO EXTERIOR*. Loja : Editorial de la Univiersidad Particular de Loja.

Estrada Herrera, L. P. (2008). *COMO HACER IMPORTACIONES, guia practica, gerencial y Operativa para Realizar COMpras a Nivel Internnacional*. Quito: Mendieta.

FAO, D. d. (s/f). *Política de comercio exterior*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2012, de <http://www.fao.org/docrep/007/y5673s/y5673s0n.htm#TopOfPage>

Fisher Laura y Jorge Espejo. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Flor, R. (9 de Octubre de 2010). *Productores de malanga decidieron organizarse*, pág. 8.

- Gerber Michael E. (1997). *El Mito del Emprendedor*,. España: Paidos Iberica S.A.
- Gonzalez Pedro N. (2008). *Planificacion Estrategica para la Mediana Empresa*. Puerto Rico: BUBOK.
- Guerra Bello, G. C. (mayo de 2010). Comercio Exterior y Tributación Internacional. *Los Aranceles y Otros Aspectos Impositivos del Comercio Exterior*. Loja, Loja, Ecuador: La universidad Técnica Particular de Loja .
- Haar Jerry Marta Buonafina. (1994). *Como Exportar a los Estados Unidos*. Mexico: LIMUSA S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- Hernandez Roberto y Carlos Fernandez y Pilar Baptista. (2006). *Metodologia de la Investigacion* (Cuarta ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Imagen Agropecuaria.com. (10 de Agosto de 2009). *Oportunidad para la malanga en mercado internacional*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2010, de http://imagenagropecuaria.com/2009/oportunidad_para_la_malanga_en_mercado_internacional/
- INEC. (2001). *Tercer Censo Nacional Agropecuario* .
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s/f). *¿Que son las barreras Arancelarias?* Recuperado el 04 de noviembre de 2012, de <http://www.proecuador.gob.ec/faq/%C2%BFque-son-barreras-arancelarias>
- Instituto Italo Latinoamericano. (1975). Arancel Aduanero. *La Legislación Aduanera de los Países de América Latina*, 128.
- Johanson J. y Vahlne J.E. (1990). *The mechanism of internationalization*. Londres: The Dryden Press.
- Kari Keipi. (2000). *Políticas forestales en América Latina*. Washington D.C.: IDB Bookstore.
- Knight G. y Cavusgil Tamer. (1996). *The Born Global Firm: Un reto a la Teoría Tradicional de Internacionalización*. Greenwich, CT.: Business Expert Pr.

Kotler Gary, P. A. (2007). *Marketing, version para Latinoamerica* (Decimo primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: PEARSON Perentice Hall.

Kotler Philip y Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

Kotler Philip y Kevin Lane Keller. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

La Secretaria General de la Asociacion Latinoamericana de Integracion. (2002). *La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y el Comercio Bilateral de Bolivia y Ecuador con los Estados Unidos*. Montevideo: Departamento de Promocion Economica ALADI.

Ley N 73. (1994). *Ley N 73*. Quito: Editorial de Registro Oficial.

Ley Organica de Regimen Tributario Interno, L. C. (2010). *Ley Organica de Regimen Tributario Interno, Legislacion Conexa, Concordancias*. Quito: Corporacion de Estudios y Publicaciones.

Lopez Alex "Presidente del Comite de Comercio de la CCIES". (06 de Mayo de 2011). *Ventajas del comercio internacional*. Recuperado el 31 de 01 de 2013, de <http://www.camarasal.com>

Mankiw N. Gregory. (2002). *Principios de Economia*. Mexico: Mc Graw Hill.

Maubert Viveros, C. (2009). *COMERCIO INTERNACIONAL Aspectos Operativos administrativos y fianciers*. Mexico: Trillas S.A.

Maubert Viveros, C. (2009). *COMERCIO INTERNACIONAL Aspectos Operativos administrativos y financieros*. Mexico: Trillas S.A.

Maubert Viveros, C. (2009). *Comercio Internacional, Aspectos Operativos, administrativos y financieros*. Mexico: Trillas.

Maza Jimbo, L. (2009). *Sondeo de Mercado a Nivel nacional y Nichos de Mercado Internacional para las Colacasias; Malanga y "Papa China" que se Reproduce en la Provincia de Morona Santiago*. Macas.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). Analisis de las Exportaciones. *Boletín mensual de Comercio Exterior febrero de 2012.*, 41.

Montaño Galarza, C. (2007). *Manual del Derecho Tributario Internacional*. Quito: Corporacion Editora nacional.

Morales C. Morales C., A. y. (2009). *Proyectos de Inversion, Evaluacion Y formulacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Morales San Martin, H. (2010). *Consultoria: Estudio y Diseño de la Infraestructura del Centro de Acopio y Procesamiento de la Malanga Y Papachina en el Canton Morona. Macas.*

Morales Troncoso, C. (2007). *Manual de exportación. Elabore usted mismo su plan de negocios*. México DF,: Tax Editores.

Naciones Unidas. (1972). *Manual de Proyectos de Desarrollo Economico*. Bogota: Herrera Hermanos.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. (2004). *Política de desarrollo agrícola*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=Jan+G.+Laarman%2C+Government+Policies+Affecting+Forests+in+Latin+America%3A+An+Agenda+for+Discussion%2C+Inter-American+Development+Bank%2C+Social+Programs+and+Sustainable+Development+Department%2C+Washington%2C+D>.

Organizacion Mundial del Comercio. (2012). *Informe sobre el Comercio Mundial 2012, Comercio y políticas públicas: análisis de las medidas no arancelarias en el siglo XXI*.

Panagariya Arvind. (2010). "Las economías abiertas al comercio". *Perspectiva*, 26.

Pardo Arriola, E. (2009). *Plan de negocios para exportación de malanga a Estados*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30436/1/PardoArriola.pdf>

Pau Cos Jordi y Ricardo Navascues. (2001). *Manual de Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Peña Sánchez Antonio Rafael. (s/f). *TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LAS DISPARIDADES ECONÓMICAS ESPACIALES*. Recuperado el 6 de 12 de 2012, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/arps/li.htm>

Pérez Elvira. (s/f). *Guía Sobre Asociatividad*. Recuperado el 2 de 2 de 2013, de <http://www.ceproguayana.com>

Plan de negocios, Estudio de Mercado. (s.f.). Obtenido de <http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20de%20mercado.htm>

Porter Michael E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Piramide.

PROECUADOR. (2011). RESULTADOS DEL CENSO 2011 EN LOS ESTADOS UNIDOS. *Boletín de Comercio Exterior*, 13.

Registrar Corp. (2012). *Registro U.S. FDA. De Establecimientos de Alimentos Y Requisito de Agente Americano*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de <http://www.registrarcorp.com/fda-food/registration/index.jsp>

Reglamento a la Actividad Marítima. (1998). *Reglamento a la Actividad Marítima*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.

Riveros É. F Samyr. U. Morales. Bohórquez M. E. Morales G. A. Orozco T. Huertas R L. Marelviz Pacheco G. Ramírez G. María. Harvey Ferrer. (2010). *Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad*. Colombia: Los Libertadores.

Rodríguez García, J. L. (7 de Abril de 2012). *Manual de Cultivo de Pituca-Malanga*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de <http://elagronomico.blogspot.com/2012/04/manual-del-cultivo-de-la-pituca-malanga.html>

Rosales Ramón. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes*. Caracas: Sela.

Russo Fabio. (Abril de 2005). *Los consorcios de exportacion*. Recuperado el 31 de 01 de 2013, de ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL: <http://www.unido.org/clusters>

S/R. (14 de Octubre de 2008). Paul Krugman, Nobel de Economía por sus teorías sobre el comercio. *Economia*, pág. 10.

S/R. (09 de 03 de 2010). *Hacia un mejor entendimiento de la pobreza: reducción del potencial de los enfoques de desarrollo de cadenas de valor en Nicaragua*. Recuperado el 13 de 11 de 2010, de www.freshplaza.es

S/R. (s/f de 2011). *Tendencias de Consumo en Alimentos*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2011, de www.specialtyfood.com

S/R. (1 de Febrero de 2013). *Ecuador apunta a consorcios de exportacion para fortalecer la balanza comercial*. Recuperado el 02 de 02 de 2013, de <http://www.exportafacil.gob.ec>

S/R. (S/F). *Plan de negocios, Estudio de Mercado*. Obtenido de <http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20de%20mercado.htm>

Sacchetto, C. (2003). *Las Fuentes del Derecho Internacional Tributario*. Bogota: Temis.

Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (1998). *Preparacion Y Evaluacion de Proyectos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Smith Adam. (2012). *LA RIQUEZA DE LAS NACIONES*. Valladolid: BRONTES.

Stanton y Etzel y Walker. (2001). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.

Strutton Pelton. (1999). *Canales de Marketing y Distribucion Comercial*. Bogota: McGraw-Hill.

SUBPROGRAMA:Fomento de la competitividad y producción. (2008). *Fomento de la competitividad y producción de raíces y tubérculos (yuca, quequisque,malanga y papa), para contribuir a la Seguridad Alimentaria y Nutricional de las familias pobres rurales.*, Managua: S/R.

Thompson Ivan, T. (Diciembre de 2005). *Definicion de Mercado*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de <http://www.promonegocios.net>

Tribunal Constitucional del Ecuador. (1997). *LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES "LEXI"*. Quito: Registro Oficial.

US Food and Drug Administration. (10 de 09 de 2012). *Hazard Analysis & Critical Control Points (HACCP)*. Recuperado el 16 de Octubre de 2012, de <http://www.fda.gov/food/foodsafety/hazardanalysiscriticalcontrolpointshaccp/default.htm>

Warren J. Keegan. (1997). *Marketing Globa* (5ta. Edición ed.). Madrid,: Prentice Hall.

Wikipedia. (S/F). *Comercio internacional*. Recuperado el 31 de 01 de 2013, de <http://es.wikipedia.org>

Wiñazky Marcelo, M. d. (2012). ¿Para qué sirve el Consorcio de Exportacion? *CEDEX Centro de estudios para el desarrolla exportador* , 5.

Xport Consorcio de Malanga S.A. (2009). *La malanga, Exportaciones*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012, de <http://malanga.galeon.com/exportacion.htm#EXPORTACI%C3%93N>.

ANEXOS

ANEXO N° 1 GUÍA DE ENTREVISTA A PRODUCTORES DE MALANGA.




Sr. Productor de malanga:							
Agradecemos su participación en esta encuesta, misma que servirá para mejorar las condiciones de comercialización de la Malanga en la provincia							
VARIABLE	INDICADOR	3 PUNTOS	Marca	2 PUNTOS	Marca	1 PUNTO	Marca
1. Gobernabilidad	1.1. Personería Jurídica	Personería Jurídica		En trámite		Ningún trámite	
	1.2. Legalización de contratos de trabajadores	Contratos legalizados de trabajadores		En trámite		Ningún trámite	
	1.3. Se encuentra asociado en la producción de malanga (solo si se encuentra en asociación)	Las decisiones las toma únicamente usted, o es fácil la toma de decisiones con su asociación o socio/a		Decisiones que requieren momentos fuertes de estudio		Imposibilidad de toma de decisiones grupal	
	1.4. Registro Único de Contribuyentes	Posee RUC		En trámite		Ningún trámite	
	1.5. Obligaciones Tributarias Si su respuesta anterior es sí, conteste. Caso contrario pase a la siguiente pregunta.	Se encuentra al día en las declaraciones de IVA, e Impuesto a la Renta.		En trámite		No ha declarado nunca	
	1.6. Certificaciones orgánicas y biológicas u orgánicas	Tiene Certificaciones Cuales:.....		En trámite Cuales:.....		Ningún trámite	
	1.7. Exporta Malanga	Provee a un broker internacionales la malanga		Provee a mayoristas la malanga (intermediarios que exportan)		No vende para exportación, solo para consumo nacional	
	1.8. Fidelización de clientes de malanga	Cuenta con un grupo de clientes seguro y permanente		El grupo de clientes es inestable		Cada vez que entrega la malanga lo hace a clientes distintos	
1.9. Produce técnicamente la malanga		Utiliza maquinaria correcta para la producción de malanga o a analizado su pronta adopción		Utiliza algo de tecnología, como bombas de fumigación, control de plagas		Utiliza un método estrictamente manual	
INDICADOR		Respuesta		Respuesta		Respuesta	
2.1. Disponibilidad de involucramiento con una asociación que acopie malanga. SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA. AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN CON ESTA ENCUESTA		Está dispuesto a asociarse para proveer malanga a Mercados Internacionales		Le interesa la asociatividad, pero no por el momento		No desea asociarse	
2.2. Características del producto que vendería a la asociación		Vendería el producto seleccionado como de primera, segunda o tercera		Producto todo parejo			
2.3. Volúmenes de venta de malanga SI EL ITEM ANTERIOR CONTESTÓ QUE SÍ, RESPONDA ESTA PREGUNTA		Indique cuántos quintales de malanga de primera puede entregar de forma mensual		Indique cuántos quintales de malanga de segunda puede entregar de forma mensual		Indique cuántos quintales de malanga de tercera puede entregar de forma mensual	
2.4. Valor de la malanga		Cuanto le pagan por cada quintal de malanga de primera		Cuanto le pagan por cada quintal de malanga de segunda		Cuanto le pagan por cada quintal de malanga de tercera	
2.5. Tamaño de crecimiento de la oferta		En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 1era el año siguiente		En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 2da el año siguiente		En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 3era el año siguiente	

. Tamaño de crecimiento de la oferta	En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 1era dentro de cinco años		En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 2da dentro de cinco años		En qué porcentaje puede incrementar la producción de malanga de 3era dentro de cinco años	
2.6. Sanciones	Esta dispuesto a someterse a reglamentos y multas, con el fin de lograr calidad y oportunidad				No se sometería a ningún tipo de sanción	
2.7. Negociación	Prefiere entregar la malanga y recibir el pago cuando se haya cobrado el producto exportado		Opta por entregar la malanga y recibir el pago inmediatamente		Cobro de contado en el% y el% restante a crédito	
2.8. Transporte	Puede llevar la malanga al centro de acopio por medio de camiones		Prefiere que se le recepte la malanga a filo de camino		Tiene otra metodología, indíquelo.....	

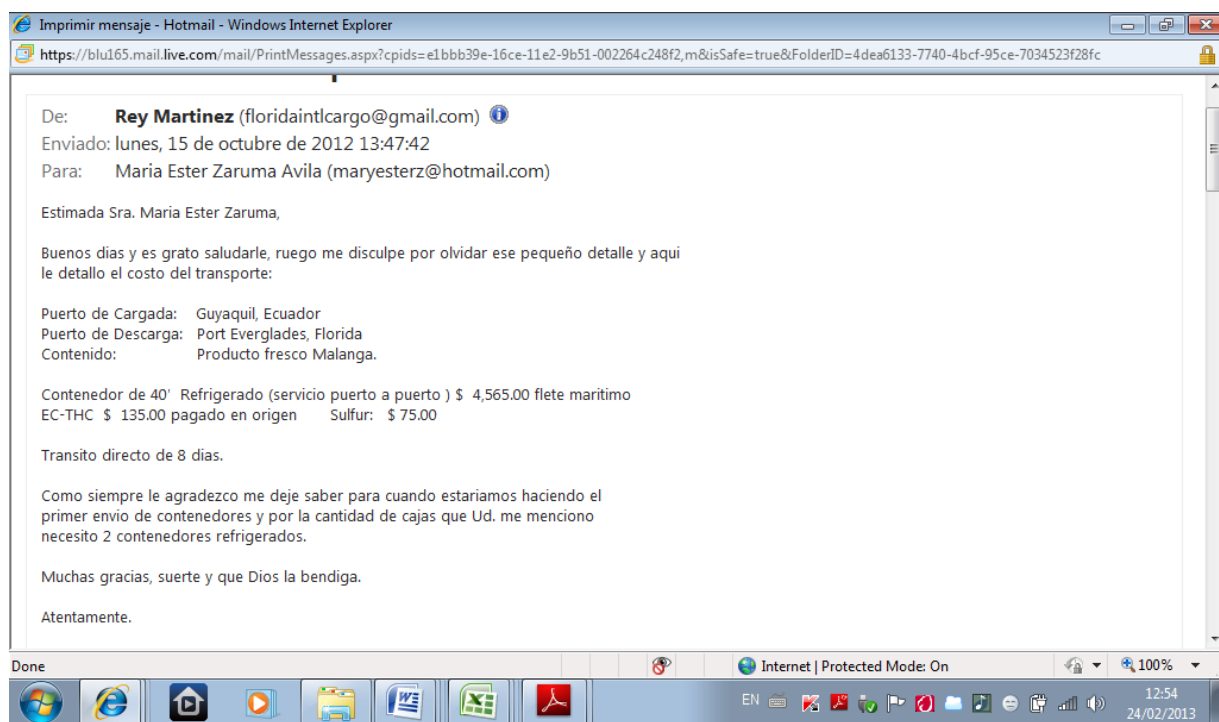
ANEXO N° 02



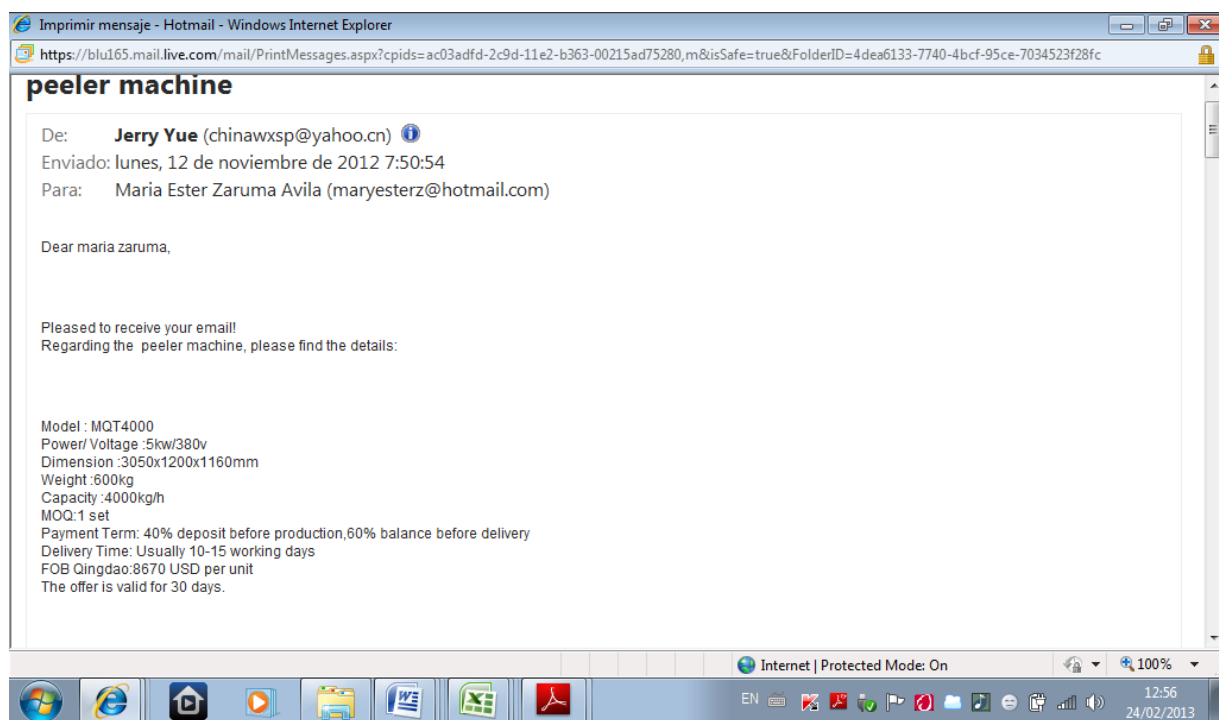
ANEXO NO 03

Quito, 22 de Octubre del 2012
Sra. Maria Ester Zaruma
Presente.-
Por medio del presente tengo el gusto de presentarle la descripción técnica y cotización de la empacadora al vacío, de nuestra marca representada HENKELMAN de Holanda.
Empacadora al Vacío Henkelman POLAR 2-95
✓ Construcción en acero inoxidable
✓ Cámara de vacío en acero inoxidable
✓ Longitud de riel de corte y sellado: 1100mm (4 rieles)
✓ Dimensiones (Largo-Ancho-Altura): 2420x1210x1130 mm.
✓ Capacidad de la bomba de vacío: 300 m³/h
✓ Vacío optimo: 99.98% (0,2Mbar)
✓ Ciclo / minutos: 15-40 segundos
✓ Conexión eléctrica: 220V trifásico, 60Hz. Power: (7.0 –9.0)KW
✓ 10 programas de control de vacío automático.
✓ Inyección de gas para mejor protección del producto.
Conocida serie de maquinas Henkelman para empaque al vacío para uso industrial, fácil de usar y de bajo mantenimiento, vida útil mas prolongada e higiene del producto y almacenamientos óptimos (sin contaminación, sellado hermético, etc...)
Al momento de la entrega la maquina es probada e instalada y se les da una charla del funcionamiento y cuidados respectivos de la maquina. Se les visita periódicamente para verificar el buen funcionamiento de la maquina. Contamos con servicio técnico capacitado y repuestos originales en caso de necesitar remplazo de los mismos.
Precio: \$33.286,40 + IVA
Tiempo de entrega: 45 días Garantía: 1 año
Forma de pago: 40% firma del contrato, 60% contra entrega.
Estamos a sus órdenes para cualquier duda e información adicional.
Atentamente,
Ing. Richard Tipantuña,
SERDELA ECUATORIANA C.A.
 : Obpo. Díaz de la Madrid Oe8-195 y Lizarazu. Sector Las Casas. Quito, Ecuador.
 : (593) (2) 255-1158 / (593) (2) 320-3150
 : (593) (2) 320-0673

ANEXO N ° 04....



ANEXO N° 05



ANEXO N° 06

Creación de la empresa, “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Regirá el siguiente Estatuto de Creación.

Capitulo Primero

Nombre, Domicilio, Objeto Social y Plazo de Duración.

Artículo Uno.- La compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Creada de conformidad a la Ley de Compañías.

Artículo Dos.- DOMICILIO.- El domicilio principal de la “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Es la Ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, y por resolución de la Junta General de Accionistas se podrá establecer Sucursales, Agencias, Oficinas, Representaciones y Establecimientos en cualquier lugar del Ecuador.

Artículo tres.- OBJETO SOCIAL.- la EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A tiene como objeto social la producción y exportación de Malanga Orgánica empacada al vacío

Artículo cuatro.- DURACIÓN.- El plazo de duración de la Compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. es de veinte años a partir de la fecha de inscripción de la Compañía en el correspondiente Registro Mercantil, podrá prorrogar su plazo de duración o disolverse en cualquier tiempo de acuerdo a los intereses de los constituyentes, si así lo resuelve la junta general de accionistas de acuerdo a lo previsto en el presente Estatuto y en la Ley.

Capitulo Segundo

Del Capital, del Aumento, y de la Responsabilidad

Artículo cinco.- DEL CAPITAL.- El capital de la compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Es de **448.878,98** dólares, dividido en **448.878,98** acciones con un valor nominal y ordinaria de un dólares cada una que estarán

representadas por títulos que serán firmados por el Presidente y por el Gerente de la Compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A.

El capital será suscrito, pagado y emitido hasta por el límite del capital autorizado en las oportunidades, proporciones y condiciones que decida la Junta General de Accionistas y conforme a la ley, el mismo que consta en las respectivas declaraciones.

Artículo seis. AUMENTO DE CAPITAL.- el capital de la compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A., podrá ser aumentado en cualquier momento por resolución de la Junta General de Accionistas, por los medios y en la forma establecida por la ley de Compañías; los accionistas tendrán derecho preferente en la suscripción de las nuevas acciones en proporción de las que tuviere pagadas al momento de efectuar dicho aumento.

Artículo siete.- RESPONSABILIDAD.- la responsabilidad de los Accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de las acciones la acción con derecho a voto lo tendrá a su valor pagado los votos en blanco se sumaran a la mayoría

Artículo ocho.- LIBRO DE ACCIONES.- la compañía llevara un libro de acciones y accionistas en el que se registrara las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las acciones.

Capítulo Tercero

Ejercicio Económico, Balance Distribución de las Utilidades y Reservas.

Artículo nueve.- EJERCICIO ECONÓMICO.- el ejercicio económico será anual y se terminará el treinta y uno de diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio económico y dentro de los tres primeros meses del siguiente ejercicio fiscal el Gerente General, someterá a consideración de la Junta General de Accionistas el Balance General Anual, el Estado de Pérdidas y Ganancias, la fórmula de distribución de beneficios y demás informes que sean necesarios

Artículo diez.- UTILIDADES Y RESERVAS; la Junta General de Accionistas resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las

acciones. De las utilidades líquidas se segregará por lo menos el mínimo del treinta por ciento anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía, sin excepción que la Junta General de Accionistas pueda resolver la creación de reservas especiales o extraordinarias.

Capítulo Cuarto

Del Gobierno, Administración y Representación de la Compañía.

Artículo once.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN; la Compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, por el Presidente y por el Gerente General; cada uno de estos órganos con las atribuciones y deberes que le concede la Ley de Compañías y el presente Estatuto.

Sección uno; De La Junta General De Accionistas:

Artículo doce.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la Compañía, se reunirá ordinariamente una vez por año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y, extraordinariamente las veces que fueren convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. La Junta estará formado por los Accionistas legalmente convocados y reunidos.

Artículo trece.- CONVOCATORIA.- La convocatoria a Junta General de Accionistas la realizará el Presidente de la Compañía en forma escrita expresando los puntos a tratarse de conformidad con lo establecido en la Ley y en el Estatuto de la Compañía, con al menos 30 días de anticipación.

Artículo catorce.- REPRESENTACIÓN DE LOS ACCIONISTAS; Las Juntas Generales de Accionistas, ordinarias y extraordinarias, se reunirán en el domicilio principal de la Compañía, los accionistas podrán concurrir a la Junta en forma personal o mediante poder otorgado a un accionista o a un tercero ya sea mediante poder Notarial o en forma expresa emitido por el Accionista.

Artículo quince.- QUÓRUM: para que se instale válidamente la Junta General de Accionistas, en primera convocatoria, se requerirá la presencia de por lo menos de la

mitad del capital pagado. Si no hubiere este quórum habrá una segunda convocatoria, mediando cuando más treinta días de la fecha fijada para la primera reunión, la Junta General se Instalará con el número de Accionistas presentes o que concurran a cualquiera que sea el capital que representen, particular que se expresará en la convocatoria.

Artículo dieciséis- DE LA PRESIDENCIA.- Presidirá la Junta General de Accionistas el Presidente del Compañía. Actuará como Secretario el Gerente General, a falta de Presidente actuará quién lo subrogue, que será uno de los vocales del Directorio, en orden a sus nombramientos y, a falta del Gerente General actuará la persona que designe la Junta, como Secretario Ad –Hoc.

Artículo diecisiete ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

La Junta General de Accionistas legalmente convocados, tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos con las actividades que realice, así como el desarrollo de la empresa que no se hallare atribuidos a otros órganos de la compañía, siendo de su competencia lo siguiente:

- a. Nombrar al Presidente, al Gerente General al Comisario principal y suplente, así como a los vocales principales y alternos del directorio.
- b. Conocer y resolver todos los informes que presente el Directorio y órganos de administración y fiscalización, como lo relativo al balance económico, reparto de utilidades, formación de reservas, administración.
- c. Resolver el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio o de objeto social y demás reformas al estatuto, de acuerdo a la Ley de Compañías.
- d. Aprobar anualmente el presupuesto de la Compañía.
- e. Fijar las remuneraciones que percibirán el Presidente, los vocales del Directorio, el Gerente General y el Comisario.
- f. Resolver acerca de la disolución y liquidación de la compañía, designar a los liquidadores, fijar la remuneración de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.
- g. Fijar la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el Gerente General requiere autorización del Directorio y la de los que requieran autorización, de la Junta General de Accionistas.

- h. Aprobar, negar o reformar los reglamentos presentados por el directorio para el correcto funcionamiento de la Compañía,
- i. Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración, y que no fuere atribución de otro órgano de la Compañía.
- j. Los demás que contemple la Ley de compañías y los estatutos.

Sección cuarta: DEL GERENTE GENERAL

Artículo.- dieciocho.- el Gerente General será elegido por la Junta General de Accionistas y que puede ser reelegido, y podrá tener o no la calidad de Accionista.

Artículo.- diecinueve.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL: Son atribuciones y deberes del Gerente General de la Compañía

- a. Representar legalmente a la Compañía en forma judicial y extrajudicial
- b. Conducir la gestión de los negocios y la buena marcha administrativa de la Compañía
- c. Dirigir y controlar la gestión económica y financiera de la Compañía
- d. Gestionar, planificar, coordinar y poner en marcha las actividades de realizar inversiones, adquisiciones y negocios sin necesidad de la firma conjunta con el Presidente hasta el monto que está autorizado.
- e. Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos
- f. Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.
- g. Presentar anualmente el informe de labores ante la Junta General de Accionistas
- h. Conferir poderes especiales y generales de acuerdo a la ley y a los Estatutos
- i. Nombrar empleados que fueren necesarios para la compañía y fijar su remuneración
- j. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas
- k. Presentar a la Junta General de Accionistas el balance, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico.
- l. Ejercer y cumplir las demás atribuciones deberes y responsabilidades que establece la Ley, el presente Estatuto y reglamento de la Compañía, así como las que señale la Junta General de Accionistas

Capítulo Quinto

Disolución y Liquidación de la Compañía

Artículo.- veinte.- La disolución y liquidación de la compañía se regirá por la disposiciones contempladas en la Ley de Compañías, así como por el reglamento sobre disolución y liquidación de compañías y por lo previsto en el presente Estatuto

Artículo.- veinte y uno.- DISPOSICIÓN GENERAL.- En todo lo no previsto en este Estatuto se estará a lo dispuesto a la ley y reglamento de Compañías, así como a los reglamentos internos de la Compañía y las resoluciones de la Junta General de Accionistas

Artículo.- veinte y dos.- AUDITORIA.- sin perjuicio de la existencia de órganos internos de fiscalización, la Junta General de Accionistas podrá contratar la asesoría contable o auditoria de cualesquier persona natural o jurídica especializada, observando las disposiciones legales.

Declaraciones:

a. el capital suscrito con el que se constituye la compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Es de **448.878,98** dólares, el que ha sido suscrito en su totalidad y pagado de la siguiente forma conforme se demuestra en el presente cuadro.

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR	NUMERO DE ACCIONES
Socio 1		21.276,86	0	21.276,86
Socio 2		213.801,06	0	213.801,06
Socio 3		213.801,06	0	213.801,06
TOTAL	448.878,98	448.878,98	0	448.878,98

En consecuencia ha sido suscrito y pagado el cien por ciento del capital social y que ha sido consignado en la cuenta de integración del capital del Banco de Pichincha a nombre de la Compañía “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICA” S.A. Conforme se demuestra con el certificado Bancario de cuenta de integración de capital que se agrega a la presente escritura. La cuenta se maneja con firmas conjuntas entre el Gerente General y el Director Financiero.

ANEXO N° 07

Tramitación Aduanera General en EE. UU.

Trámites y requisitos generales aplicables a la importación de alimentos en Estados Unidos:

1. Previos a la importación,

Definiciones de documentos de ingreso a Estados Unidos:

- **Factura comercial**, de acuerdo a la ley arancelaria de los EEUU la factura comercial debe ser redactada en inglés

La factura debe contener:

fecha, lugar y nombre del comprador y del vendedor; Descripción detallada de la mercancía, incluyendo el nombre por el cual cada artículo es conocido, la clase o calidad, las marcas, números, y símbolos bajo los cuales es vendido, Pesos y Medidas, Precio de compra de cada artículo en la moneda de venta.

Se debe adjuntar a la factura los cargos sobre la mercancía, detallados por nombre y cantidad incluyendo el flete, seguro, comisión, cajas, contenedores, envolturas y costo de embalaje; y todos los cargos, costos y gastos incurridos al llevar la mercadería hasta el puerto de exportación

- **Otros documentos** necesarios que contienen información que la aduana de los EEUU utilizará para propósitos estadísticos y de tasación, así como documentos que determinen que el producto cumple con todas las regulaciones específicas.

ANEXO N° 08

MANUAL DE PROCESO: proceso macro. Exportación de la malanga desde el Ecuador hacia EE.UU.

Objetivo del Manual de Procesos.

Elaborar un manual de proceso y procedimientos de exportación de malanga desde el Ecuador hacia el mercado de estados unidos (Miami), para facilitar a los encargados de la exportación de la empresa “EXPORTADORA DE MALANGA ORGÁNICA - AMAZÓNICAS. A”, los respectivos procedimientos que se debe tener en cuenta para la exportación de malanga, proporcionando así una guía práctica sobre los procesos de exportación, evitando en un futuro demoras debido al desconocimiento.

PROCEDIMIENTOS:

Procedimiento 1.

SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO.- Elaboración del plan de exportación de malanga hacia el mercado de EE.UU.

Propósito del procedimiento

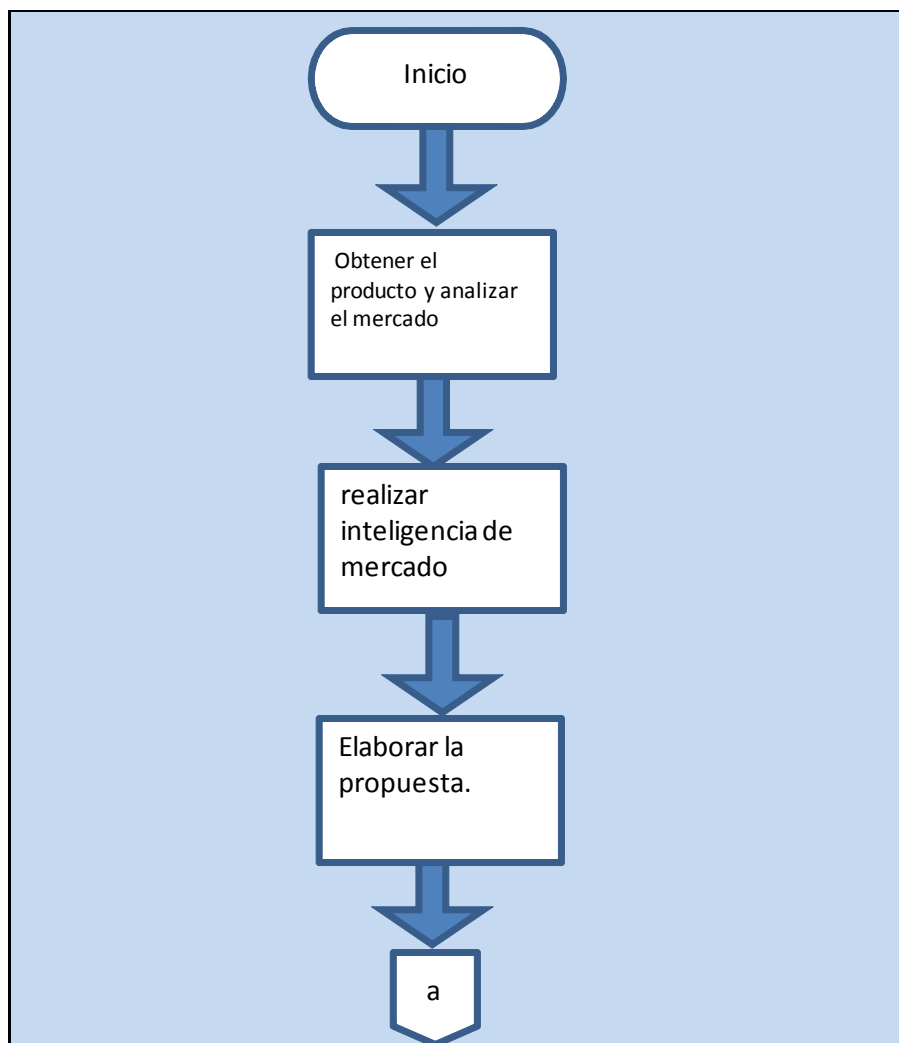
Conocer la oferta, demanda, competencia, la legislación aplicada, a través de un diagnostico con el propósito de ser contar con una herramienta útil para la exportación, que permita disminuir el riesgo y costos y maximizar los beneficios.

Alcance, aplica a todos los exportadores de malanga desde Ecuador hacia Estados Unidos, a los administradores y trabajadores que forma parte de la empresa “Exportadora de malanga Orgánica Amazónica”, es decir a la áreas de comercialización, Marketing, financiero, y producción.

Descripción de actividades.

Logotipo	PROCEDIMIENTO		Fecha:
	Nombre del Procedimiento: Elaboración del plan de exportación de malanga hacia el mercado de EE.UU.		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa:		Área Responsable:	
Descripción de actividades.			
Paso	Actividad	Responsable	
1	Obtiene el producto y saber a dónde exportar. Bajo un breve análisis debe optar por el producto a exportar y luego investigar brevemente el mercado hacia donde tiene mayor aceptación, pocas barres, menor dificultad de exportación, inclusive se debe considerar las distancias de los países a los cuales quiere exportar.	Exportador	
2	Realiza inteligencia de mercado, capacidad exportable, demanda, precio, gustos, preferencias, análisis económico político del mercado objetivo.	Exportador	
3	Elabora la propuesta con la que quiere ingresar al mercado objetivo: la misma que contara con la ingeniería, evaluación económica, legislación que se basara la propuesta	Exportador	

Diagrama de Flujo



SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO Registro para Exportar

Procedimiento 2.

Propósito del procedimiento: contar con todos los requisitos y habilitarse como un exportador, a través de tramitología en los órganos regulares que intervienen en el proceso de exportación, así como

Alcance, tiene el alcance a la empresa exportadora de malanga, al gerente general, gerente de marketing, organizaciones a las cuales se debe acudir para su debido registro esto es SRI, SENAE, MIPRO, Municipio de Morona. Superintendencia de Compañías,

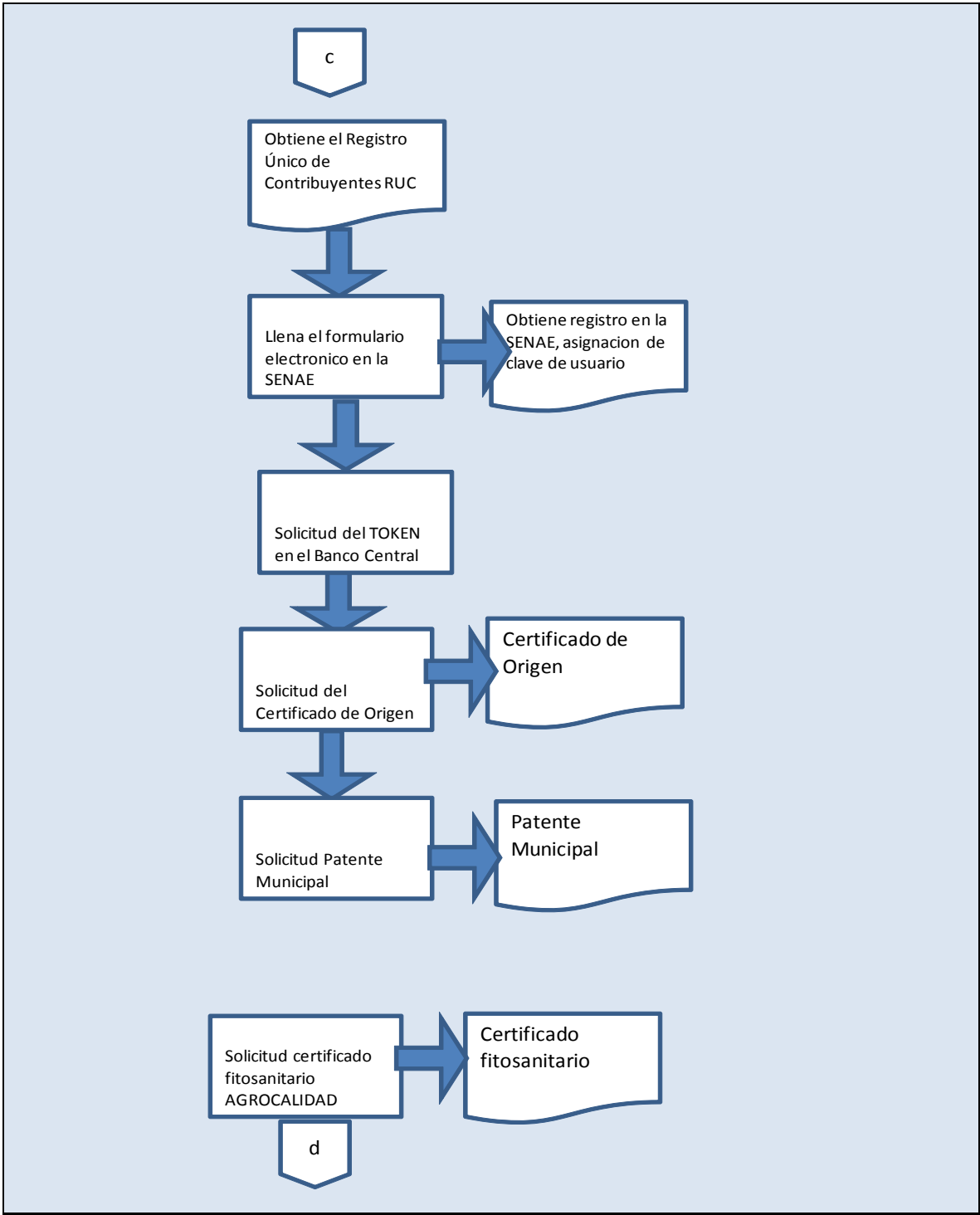
Referencias, se basa en la Ley Orgánica de régimen Tributario Interno, Código de la Producción e Inversiones, COOTAD,

Descripción de actividades.

Logotipo	PROCEDIMIENTO	Fecha: Versión:
	Nombre del Procedimiento: Registro para Exportar	Página:
Unidad Administrativa:		Área Responsable:
Descripción de actividades.		
Paso	Actividad	Responsable
1	Obtiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).	Gerente General
2	Registra en la Página Web de la Corporación Aduanera (SENAE) como exportador, llenando el formulario electrónico previsto para el caso. a) llenar el formulario ingresando en OCE's, y submenú REGISTRO DE DATOS; y enviar por internet el formulario y recordar la clave que se colocó de manera temporal. b) Llenar una solicitud ingresando en SERVICIOS, submenú SOLICITUDES, e imprimir la SOLICITUD PARA REINICIO O CONCESIÓN DE CLAVE NUEVA. Y por último presentar la solicitud firmada por el exportador con una copia a colores de la Cédula de Ciudadanía o pasaporte en las oficinas de la SEANAE.	Gerente General
3	Asigna clave y nombre de usuario,	La SENAE

4	Solicita al Banco Central del Ecuador la obtención del medio magnético que le permite legalizar las exportaciones desde el Ecuador hacia el exterior, el sistema denominado TOKEN, tarda 4 días.	Gerente General
5	Solicita al MIPRO el certificado de origen para que sea considerado en las preferencias arancelarias en EE.UU.	Gerente General
6	Obtiene la patente en el Municipio del cantón Morona para registrarse como empresa y cumplir los requisitos legales para tributación posterior.	Gerente General
7	<p>Solicita certificado Fitosanitario en AGROCALIDAD, para cumplir con las normas de calidad del producto, de acuerdo a los requerimientos del mercado de EE.UU.</p> <p>Requisitos para solicitar certificado fitosanitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrarse como operador de exportador para ello requiere presentar en agro calidad lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> o Solicitud de operador y debidamente suscrita. o Copia de cedula, RUC, copia certificada de los estatutos que constituyen la personaría jurídica. Nombramiento del Representante legal, dirección, croquis del lugar de producción. o Cancelación en agro calidad en los derechos. - Adecuar un espacio con mesas de tablero blanco con iluminación desde arriba, dentro de las instalaciones de los centros de acopio, empaques y lugares de producción. Porque los técnicos de agro calidad inspeccionaran por lo menos una vez por año. - Cancelar los valores correspondientes. - Solicitar el certificado fitosanitario para exportaciones. 	Gerente General

Diagrama de Flujo Registro



SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO PRE-EMBARQUE.

Inicio del proceso. Y final del proceso (resultado obtenido PRE-EMBARQUE)

Propósito del procedimiento, proporcionar información para el procedimiento de pre embarque, Establecer las Normas y el proceso que se va a seguir, por los exportadores y en especial para la empresa mencionada en el presente trabajo, señalando los pasos que se tiene que cumplir y no tener problemas posteriores con Aduanas

Alcance, Está dirigido al personal de la Empresa Malanga Orgánica Amazónica, Empresas de Transporte Marítimo.

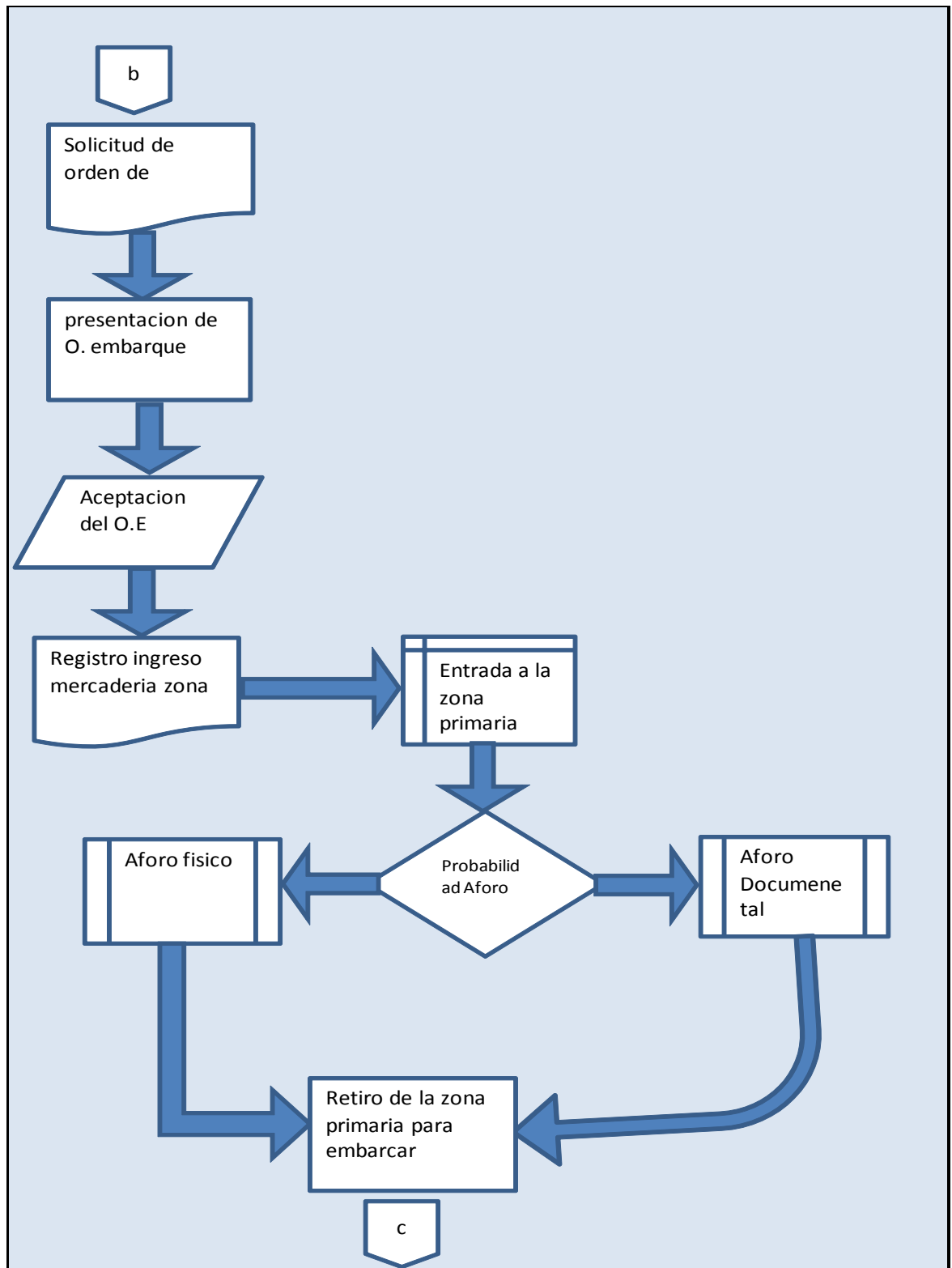
Referencias, este procedimiento se basa en las siguientes leyes

- 1.- Código de la Producción, Inversiones y Comercio
- 2) Procedimiento de Control de Operaciones Aduaneras Marítimas
- 3) Ley de Comercio Electrónico y su Reglamento.
- 4) Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático, No. 147, y su respectivo Reglamento.

Descripción de actividades

Logotipo	PROCEDIMIENTO	Fecha:
	Nombre del Procedimiento: Pre-embarque	Versión:
Unidad Administrativa:		Página:
Área Responsable:		
Descripción de actividades.		
Paso	Actividad	Responsable
1	Solicita y transmite la Orden de Embarque (código 15) electrónicamente, que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. Desde 7 días antes al ingreso de la mercancía a la zona primaria aduanera, hasta 15 días hábiles siguientes al ingreso de la mercancía a la zona primaria	Exportador
2	Presenta al Servicio de Aduanas del Ecuador la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque que contiene: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional	Exportador o agente de aduana
3	Acepta la Orden de Embarque, y habilita al exportador para movilizar la carga al recinto aduanero. La orden de embarque es sólo una declaración de la intención de exportar y por ello no necesariamente debe coincidir con la cantidad de la mercancía realmente embarcada pero si obligatoriamente debe tratarse de la misma mercancía declarada.	El Sistema Interactivo de Comercio Exterior (ECUAPAS)
4	Registra el ingreso de las mercancías a ser exportadas a la Zona Primaria para su destino final. Una vez ingresada queda a disposición de la Policía Anti-narcóticos para su respectiva inspección.	Exportador o agente de aduana
5	Asigna el Canal de Despacho, que el sistema informático aplica a las declaraciones, selecciona mediante modelo probabilístico pudiendo ser aforo físico, aforo documental o sistemático.	Departamento de exportaciones.
6	Retira la mercadería de la zona primaria luego de haber sido sometido a un aforo para su posterior embarque al exterior	Exportador o agente de aduana

Diagrama de Flujo



SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO Embarque.

Inicio del proceso. Y final del proceso (resultado obtenido EMBARQUE)

Propósito del procedimiento: señalar los procedimientos a seguir para el embarque de la mercancía desde el puerto hacia el buque, contando con una descripción paso a paso con el objetivo de obtener claridad y sirva de guía en el proceso de embarque que realizara la empresa.

Alcance, para el personal de área de marketing y gerencia general de la empresa malanga Orgánica Amazónica.

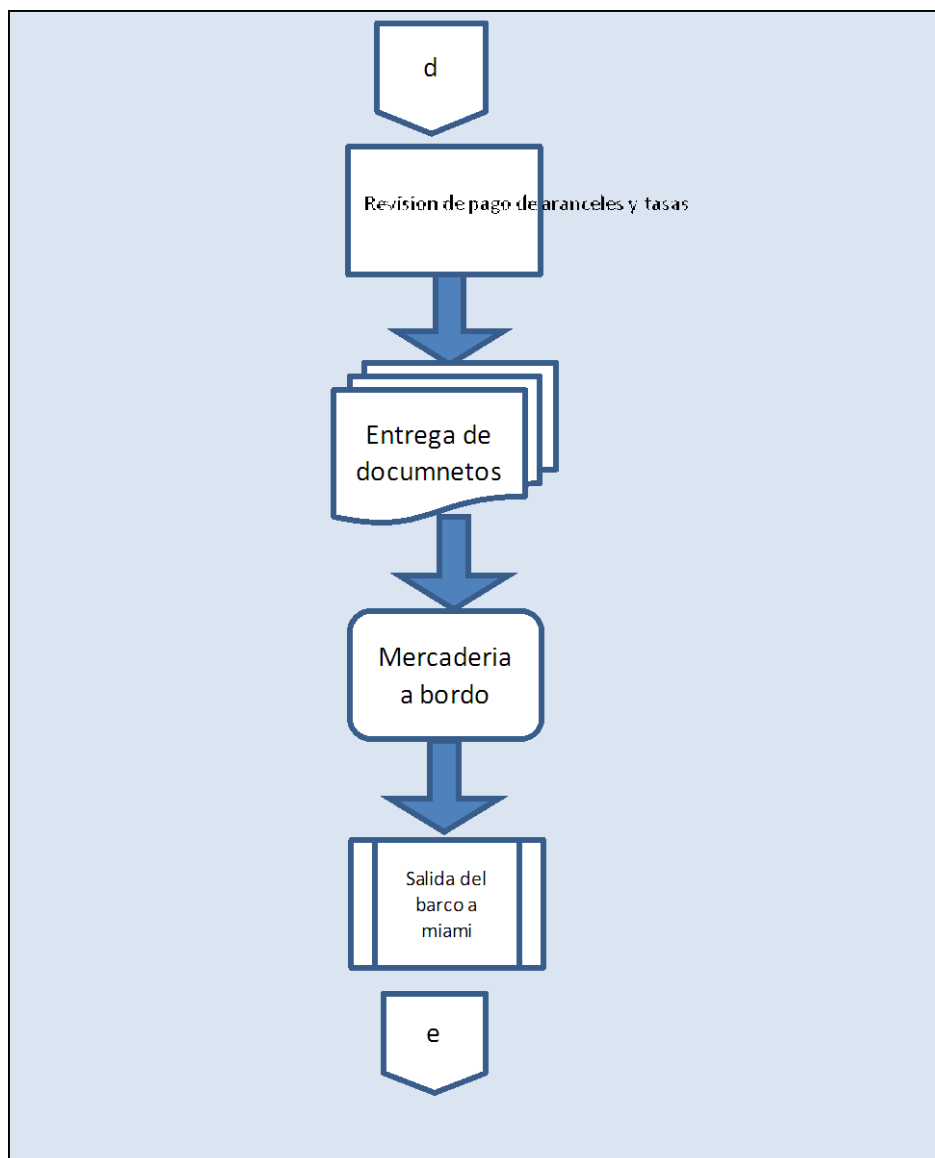
Referencias, de acuerdo al Reglamento interno del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; Código de la producción, comercio e inversiones y su reglamento.

Descripción de actividades

Logotipo	PROCEDIMIENTO	Fecha: Versión:
	Nombre del Procedimiento: Embarque	Página:
Unidad Administrativa:		Área Responsable:
Descripción de actividades.		
Paso	Actividad	Responsable
1	Constatación del pago de derechos y gravámenes arancelarios, de ser el caso. Recibo de pago de tasas por almacenamiento, carga, muellaje, vigilancia, etc.	Departamento de exportaciones/Aduanas
2	Entrega a la Aduana de cuatro copias del documento de embarque definitivo emitido por el transportista	Exportador o agente de aduana

3	Embarca las mercancías a ser exportadas para su destino final	Naviera
4	Salida de la mercadería hacia Miami	Naviera

Diagrama de Flujo



SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO De Pos-Embarque

Propósito del procedimiento, conocer los documentos que está obligados a presentar en aduanas para la exportación de acuerdo a la normativa vigente del Ecuador, facilitando de esta manera los procedimientos en cuanto a demora de tiempo.

Alcance, al personal de la empresa exportadora como directamente al Gerente general y gerente de marketing de la empresa.

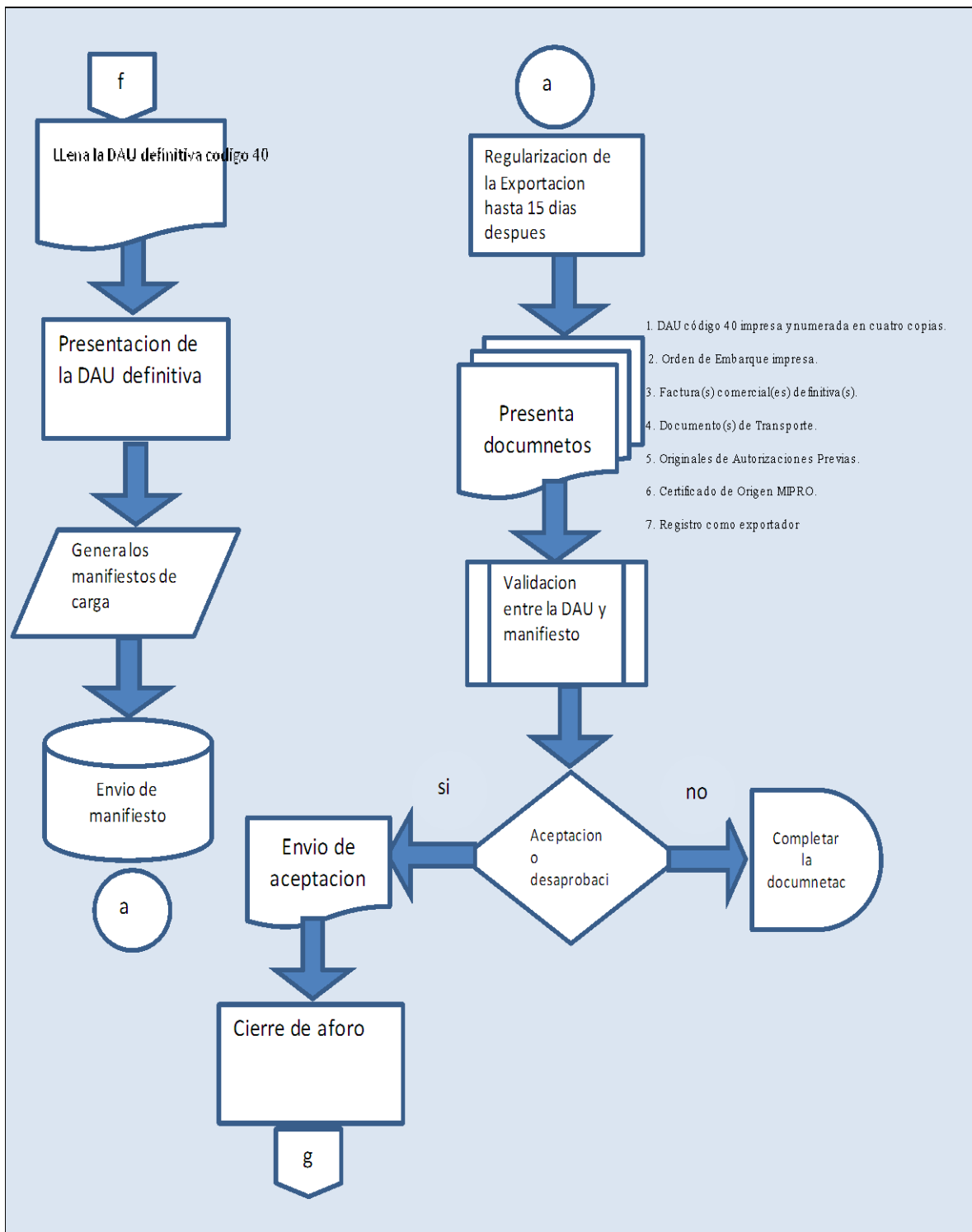
Referencias, el procedimiento tendrá como normativa legal Reglamento Interno del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; Código de la Producción, comercio e inversiones, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Descripción de actividades

Logotipo	PROCEDIMIENTO	Fecha:
	Nombre del Procedimiento: De Pos-Embarque	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa:		Área Responsable:
Descripción de actividades.		
Paso	Actividad	Responsable
1	Llena la Declaración Aduanera de exportación según las instrucciones contenidas en el manual de despacho de exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.	Exportador o agente de Aduanas
2	Presenta la DAE definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque. De acuerdo al nuevo sistema de ECUAPAS	Exportador o agente de Aduanas
3	Genera los manifiestos de carga (desde 7 días antes de la exportación hasta 48 horas después del embarque)	Transportista /naviera
4	Envía la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes, previo al envío electrónico de la DAE definitiva de exportación	Transportista /naviera

5	Regulariza la exportación, con la transmisión de la DAE definitiva de exportación en un plazo de 15 días hábiles, luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación.	Exportador o agente de Aduanas
6	<p>Presenta ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DAE código 40 impresa y numerada en cuatro copias. . • Orden de Embarque impresa. • Factura(s) comercial(es) definitiva(s). • Documento(s) de Transporte. • Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique). • Certificado de Origen MIPRO. • Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. 	Exportador o agente de Aduanas
7	Valida la información de la DAE contra la del Manifiesto de Carga.	Sistema ECUAPAS y Departamento de exportaciones
8	Envía un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAE si el proceso de validación es satisfactorio.	Departamento de Exportaciones/ Sistema ECUAPAS
9	Cierra aforo	Departamento de Exportaciones.

Diagrama de Flujo Pos-embarque



SUBPROCESO O PROCEDIMIENTO Nacionalización- desaduanización en EE.UU.

Propósito del procedimiento: demostrar los pasos a seguir para la desaduanización en EE.UU., de forma tal que facilite al exportador un conocimiento previo y evite contratiempos.

Alcance, al personal de la empresa malanga Orgánica Amazónica en especial al departamento de marketing y gerencia general, en el posible caso que vaya en un futuro a exportar y entregar el producto en las bodegas de los clientes en Estados Unidos.

Referencias, de acuerdo a las normas legales en estados unidos como son el Armonized system, Code Comerce,

Descripción de actividades

Logotipo	PROCEDIMIENTO	Fecha: Versión: Página:
	Nombre del Procedimiento: Nacionalización-desaduanización en EE.UU.	
Unidad Administrativa:		Área Responsable:
Descripción de actividades.		
Paso	Actividad	Responsable
	PRIMERA ETAPA: presentación de los documentos necesarios para determinar si los productos pueden ser liberados	
1	Presenta los documentos apropiados, el agente contratado o el importador antes del arribo de la mercadería para agilizar los procesos	Agente aduanas en EE.UU. o Importador.
2	Envía información a la USCBP sobre la carga que llevan en los buques marítimos, con 24 horas antes de llegar al puerto de EE.UU.	Naviera
3	Presenta documentos de entrada de mercadería en el lugar designado por el director del puerto, dentro de los 15 días contados desde que la naviera arriba al puerto en EE.UU.: Manifiesto de entrada, conocimiento de embarque, Factura comercial (comercial invoice) o una factura proforma cuando la factura comercial no puede ser producida	Agente aduanas en EE.UU. o Importador
4	Cobra de aranceles 0.21% sobre el valor Fob, y de 0.125% por concepto de conservación de puertos	USCBP

5	Autoriza el despacho de la mercadería. Luego de la presentación de los documentos requeridos se encuentra lista para ser despachada	USCBP(aduana en EE.UU)
	SEGUNDA ETAPA: presentación de los documentos que contienen información que la aduana de los EEUU utilizará para propósitos estadísticos y de tasación	
1	Presenta el entry summary documentation	Importador o agente autorizado de aduanas

Diagrama de Flujo-Nacionalización- desaduanización en EE.UU.

